

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016

Martina Grófová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Mezifiremní mentoring

Intercompany mentoring

Martina Grófová

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Mezifiremní mentoring vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 14. 4. 2016

.....

podpis

Na tomto místě bych chtěla poděkovat zejména své vedoucí diplomové práce PhDr. Miroslavě Dvořákové Ph.D. za její podporu, trpělivost a mnoho cenných rad při vedení diplomové práce.

Další velké poděkování patří všem kolegům, kteří mi ochotně poskytli cenné rozhovory a interní materiály.

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje problematice mezifiremního mentoringu, jeho teoretickému vymezení a konkrétnímu využití v praxi určité společnosti. Cílem práce je definovat mezifiremní mentoring, jakožto novou formu firemního vzdělávání, podrobně jej analyzovat a zhodnotit jeho přínos do konkrétní firmy. V teoretické části jsou s pomocí SWOT analýzy nalezeny jeho silné/slabe stránky a možné příležitosti či hrozby. Zhodnocení mezifiremního mentoringu staví na základě rozhovorů s mentory, mentees a v neposlední řadě s nadřízenými jednotlivých mentees. Tyto polostrukturované rozhovory jsou zaměřeny na zjištění silných/slabých stránek a příležitostí/hrozeb mezifiremního mentoringu, čili i praktická část využívá SWOT analýzy. Výstupem práce je závěrečné shrnutí a vlastní návrhy na zlepšení. Výsledky práce mohou pomoci těm firmám, které hledají nové způsoby pro rozvoj svých zaměstnanců, či které váhají se mezifiremního mentoringu zúčastnit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, rozvoj, mezifiremní, mentoring, mentor, mentee, HR, koordinátor, firemní kultura, etický kodex

ABSTRACT

The diploma thesis is dedicated to the intercompany mentoring issue, its thorough description and specific practical application in the company. The objectives are to define the intercompany mentoring as a new form of corporate learning, to analyze it in detail and to assess its benefits to the certain company. Its strengths / weaknesses and the possible opportunities and threats are found in the theoretical part via SWOT analysis. The assessment of intercompany mentoring is based on the interviews with mentors, mentees and last but not least with mentees' superiors. These semi-structured interviews are focused on finding of the strengths / weaknesses and the opportunities or threats. It means that the SWOT analysis is used also in the practical part of the thesis. The output of the thesis is the final resume and my personal improvement proposals. The results of the thesis can help those companies that are looking for new ways to develop their employees or which are hesitating to participate in the intercompany mentoring.

KEYWORDS

Learning, development, intercompany, mentoring, mentor, mentee, HR, coordinator, company culture, code of ethics

Obsah

1	Úvod	9
2	Teoretická část práce	11
2.1	Definice mentoringu	11
2.1.1	Mentoring ve firemním vzdělávání	13
2.1.2	Formy mentoringu	16
2.2	SWOT Analýza mezifiremního mentoringu	19
2.2.1	Silné stránky mezifiremního mentoringu	20
2.2.2	Slabé stránky mezifiremního mentoringu	24
2.2.3	Příležitosti pro zlepšení mezifiremního mentoringu	25
2.2.4	Hrozby mezifiremního mentoringu	26
2.3	Proces mezifiremního mentoringu	28
2.4	Role v mezifiremním mentoringu	31
2.4.1	Role mentorů	31
2.4.2	Role mentees	33
2.4.3	Výměna rolí	34
2.4.4	Role koordinátora	34
2.5	Implementace mezifiremního mentoringu do společnosti	35
2.5.1	Spolupráce s koordinátory jiných firem	36
2.5.2	Péče o účastníky mezifiremního mentoringu	36
2.5.3	Monitorování projektu	36
2.6	Etika a mezifiremní mentoring	37
2.6.1	Porušení etického kodexu	38
2.7	Přínos mezifiremního mentoringu pro dané společnosti	39
2.8	Závěr teoretické části	39

3	Empirická část práce.....	41
3.1	Metodologie	41
3.2	SWOT analýza – Mentoři	42
3.3	SWOT analýza – Mentees	47
3.4	SWOT analýza – Nadřízení mentees	52
3.5	Závěrečné shrnutí – výsledná SWOT analýza	56
3.6	Návrhy na zlepšení mezifiremního mentoringu.....	59
4	Závěr.....	62
5	Seznam použitých informačních zdrojů	63
6	Seznam příloh.....	65

1 Úvod

Mezifiremní mentoring – pojem, který se prosazuje až v posledních několika málo letech, ve skutečnosti představuje velmi zajímavou a ojedinělou možnost rozvoje mnohých zaměstnanců firem. Že jste se s ním možná dosud nikdy nesetkali, dokazuje pouhý fakt, že tento způsob rozvoje teprve postupně proniká mezi odborníky zabývající se andragogikou, přesněji pak manažery či specialisty firemního vzdělávání a rozvoje. V současné době se v České republice mělo možnost s touto zkušeností seznámit pouze několik desítek osob, nicméně obliba mezifiremního mentoringu stále roste a zaměstnanců toužících se do rozvojového programu zapojit je stále více.

Cílem práce je definovat mezifiremní mentoring, jakožto novou formu firemního vzdělávání, podrobně jej analyzovat a zhodnotit jeho přínos do konkrétní firmy. Tento cíl lze pak dále rozdělit na cíle dílčí dle konkrétních částí diplomové práce. Teoretická část směřuje k podrobnému vymezení pojmu mezifiremního mentoringu počínaje zasazením do kontextu mentoringu jako takového, přes jeho analýzu či implementaci do konkrétní společnosti a etickým kodexem konče. Praktická část si dává za cíl zhodnotit negativa a kvality (neboli slabé a silné stránky) mezifiremního mentoringu či naopak jeho hrozby a příležitosti ke zlepšení na příkladu konkrétních zaměstnanců jedné společnosti.

Samozřejmostí je, že praxe staví na teorii a ani v tomto případě tomu není jinak. Následující text je věnován mimo jiné jednotlivým účastníkům této formy rozvoje a jejich rolím, kdy si pak lépe uvědomujeme, jednak kdo do celého mezifiremního mentoringu vstupuje a jednak kdo je za co zodpovědný. Ještě více k lepšímu pochopení poslouží kapitola zaměřující se na to, jak vypadá jeho proces. Možná právě to je část práce, kde je možné nejlépe pochopit, jak vlastně celá tato rozvojová aktivita funguje. V neposlední řadě, pro dokreslení kompletní představy slouží kapitola zabývající se implementací mezifiremního mentoringu do společnosti.

Ve druhé části práce se dostávám k jednotlivým rozhovorům s několika tzv. přímými a nepřímými účastníky, kteří již mají s touto rozvojovou aktivitou osobní zkušenosti. Následně na základě zjištěných názorů je pak možné celý mezifiremní mentoring vyhodnotit a přinést další podněty, které tuto formu rozvoje ještě zdokonalí. Tímto se dostávám k výstupům celé diplomové práce, kterými jsou právě závěrečné shrnutí a vlastní návrhy na zlepšení, což může být nápomocné například těm společnostem, které již do firemního vzdělávání mezifiremní mentoring zahrnuly, anebo naopak těm, které o tom zatím pouze uvažují.

2 Teoretická část práce

Jak bylo již zmíněno v úvodu, mezifiremní mentoring je dosud téměř neznámým termínem, přesto se o něm již něco málo dočteme jak v lokální, české odborné literatuře, tak v té zahraniční. Nicméně si troufám tvrdit, že tato diplomová práce se stává prvním komplexněji pojatým textem k tomuto tématu, který nejen, že vymezuje a popisuje mezifiremní mentoring, ale také se k němu staví prakticky a zhodnocuje, jaké jsou jeho kvality, přínos či naopak negativa a příležitosti ke zlepšení.

Pravdou je, že již nyní jsou takzvaně položeny základy mezifiremního mentoringu, a to díky pár jedincům, kteří svojí angažovaností reálně rozhybali tuto formu rozvoje a mají s ní již nemalé zkušenosti. Jedná se o skupinu s názvem Together to Grow, která již od roku 2013 postupně rozšiřuje pole své působnosti – každý rok se účastní více firem s větším počtem účastníků a současně má i několik stálých mentorů, kteří jsou touto iniciativou nadšeni a aktivně ji podporují. Z toho vyplývá, že vzhledem ke značné empirii několika málo lidí a naopak slabé soustavě poznatků, staví diplomová práce zejména na části empirické, nikoli teoretické. Počínaje kapitolou týkající se definice mentoringu jako takového a konče textem věnovaným jeho přínosu, je téma mezifiremního mentoringu popsáno zejména na základě několika málo českých autorů a dále pak cizojazyčné literatury.

Cílem teoretické části práce je zejména definovat mezifiremní mentoring, jakožto novou formu firemního vzdělávání a podrobně jej analyzovat. Toto vymezení pak poslouží jako základ pro empirickou část práce, kde se zaměřím na to, abych zjistila, jak je implementace mezifiremního mentoringu vnímána přímo konkrétními účastníky a jak ji hodnotí.

2.1 Definice mentoringu

Nejprve je vhodné se na tomto místě seznámit s mentoringem samotným a až následně s jeho formami, mezi které mezifiremní mentoring nepochybně patří.

Původ samotného mentoringu sahá do velmi vzdálené historie. Již v Homérově Odyssee padla první zmínka o Mentorovi. Byl to muž, který měl dohlížet, opatrovat a vychovávat Telemacha, syna Odysseova, v dobách, kdy on sám byl na cestách. Následně se Mentorovo jméno ujalo a dodnes je přeneseně používáno v souvislosti s vedením či opatrováním druhých. (Lošťáková, 2015)

Faktem je, že všechny definice mentoringu jsou si velmi podobné, přestože jich existuje opravdu velké množství. Pro účely a téma této diplomové práce vycházím jednak z Armstrongova vymezení, a sice „*Mentoring je proces používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují pragmatické rady a soustavnou podporu, čímž pomáhají při vzdělávání a rozvoji pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni*“. (Armstrong, 2007, s. 469) Dále práce staví ještě na další publikaci, která uvádí, že „*Mentorink je vztah mezi dvěma lidmi, jejichž cílem je profesionální rozvoj. Mentor je obvykle zkušená osobnost, která sdílí vědomosti, zkušenosti a rady s méně zkušenou osobou – učněm*“. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 31)

Každá z uvedených definic má svá specifika. Armstrong upozorňuje na výběr a proškolení jedinců, publikace českých autorů pak vyzdvihuje vztah dvou lidí. Společné mají dvě věci. První je bezpochyby cíl mentoringu, kterým je rozvoj pracovníků, a druhým společným znakem je poskytování či sdílení rad. Co se však nyní nabízí, je vytvoření vlastní definice pro účely této práce, která bude jednak vycházet z odborných knih a současně bude v souladu s tématem mezifiremního mentoringu. Vlastní definice mentoringu by tedy mohla znít následovně. Mentoring je vztah mezi dvěma lidmi, ve kterém mentor jakožto speciálně proškolený jedinec, sdílí své zkušenosti, vědomosti a rady se svým mentee, kterého si vybral a to s cílem profesionálního rozvoje. Takto uvedená definice obsahuje i vlastní terminologii, která je dále v textu použita a odpovídá i zásadám mentoringu mezifiremního. Terminologií se myslí zejména pojem mentee, který ani jedna z výchozích definic neuvádí. Dále pak slovo mentoring, nikoli mentorink, který používá Petrášová a kol. Pojem mentee je přejat z anglosaské literatury a takto se u nás ujal, a proto budu dále používat výhradně tento termín, který vychází z angličtiny a označuje člověka, který přejímá hodnoty a vzorce chování od zkušenější osoby (mentora). V odborných publikacích (mj. i dále v textu v použitých citacích) se můžeme setkat vedle pojmu mentee také s jeho synonymy jako například mentorovaný, učeň atd. (Medlíková, 2013, s. 151)

Dále bych poukázala ještě na jeden podstatný rozdíl. Vlastní definice mentoringu mluví o tom, že mentor si svého mentee vybral, naopak dle Armstronga je mentee mentorovi přidělen. Jedná se o velice podstatný rozdíl, jelikož jedním z pravidel mezifiremního mentoringu je pravidlo dobrovolnosti a možnosti výběru. V empirické části této práce je toto popsáno důkladněji, nicméně nyní pro představu je zde dobrovolnost myšlena v tom smyslu, že mentor i mentee vstupují do vzájemného vztahu dobrovolně a mnohdy mají možnost volby svého protějšku.

Co je tedy vlastně mentoring? Jedná se o metodu rozvoje jedince, která je založena na následování již zkušeného člověka. Mentor a mentee vzájemně spolupracují, jejich vztah je rovnocenný a stojí na základě přesně stanovených pravidlech. Velmi podstatným faktorem úspěchu je důvěra. Pokud tento vztah není založen na vzájemné důvěře, postrádá smysl, a mentor i mentee budou jen těžko hledat cestu ke svému předem vytyčenému cíli. Partnerství mezi dvěma lidmi může být uvnitř jedné společnosti, v tom samém oboru nebo stejném odvětví. Dále je pak vedle důvěry důležitým faktorem také respekt. V neposlední řadě je zde vhodné zmínit, že z mentoringového vztahu netěží pouze mentee jak by se na první pohled mohlo zdát, nýbrž jak profesní tak osobní výhody se nabízí oběma stranám. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 31)

Zkušenosti hrají velmi podstatnou roli, jelikož mentor by měl být jednak zkušenější a dále také kompetentní pomáhat a radit ostatním, méně zkušeným jedincům. Mentee se díky radám mentora může lépe či rychleji dostat ke svému cíli. Současně pak v průběhu mentoringu mnohdy dochází i k vedlejším efektům v podobě sebepoznání nebo najetí nalezení vlastních skrytých schopností a to jak na straně mentee, tak (pro někoho možná překvapivě) i na straně mentora. (Lošťáková, 2015)

Vedle samotné definice mentoringu je ještě důležité, alespoň zde na začátku práce, krátce vysvětlit rozdíl mezi mentoringem a koučingem. „*Povinností kouče není odborná znalost dané problematiky, ale schopnost klást takové otázky, které koučovanému pomohou poznat lépe sebe samotného a najít cestu ke svému cíli. Kouč věří, že nejlepším odborníkem na vlastní život je samotný koučovaný, proto v procesu koučování nemají zaznívat rady, ani doporučení a návodné otázky ze strany kouče.*“ (Lošťáková, 2015)

Již díky příkladu Telemacha není pochyb o tom, že mentoring je vhodnou metodou rozvoje v rovině osobní, nicméně následující stránky dokazují, že tato metoda je cenná zejména v rovině pracovní. O tom, jak ji lze začlenit do firemního prostředí zmiňuje následující kapitola – mentoring ve firemním vzdělávání.

2.1.1 Mentoring ve firemním vzdělávání

Mentoring má své místo ve firemním vzdělávání již řádku let. Jak je ve firmách využíván, jak často a při jakých příležitostech? Ještě před zodpovězením těchto a mnoha dalších podobných otázek, je vhodné vymezit si, co že se myslí pojmem firemní vzdělávání a co všechno zahrnuje. Bartoňková definuje firemní vzdělávání takto: „*Firemní neboli také podnikové*

vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném zařízení nebo škole).“ (Bartoňková, 2010, s. 16). Právě i samotný mentoring může být interní anebo externí (mezifirmní), o tom však až později.

Mentoring (interní) je již po mnoho let velmi oblíbenou a praxí ověřenou metodou, jak velmi rychle a efektivně rozvíjet zaměstnance. Možností, pro které je vhodné využít mentoring je více. Tou patrně nejčastější je rozvoj nových zaměstnanců, tedy v rámci období jejich adaptace. Jedná se o poměrně běžný způsob, jak co nejrychleji a nejkvalitněji docílit toho, aby nový zaměstnanec dosáhl požadovaných znalostí a dovedností, které se od něho na nové pozici očekávají. V ideálním případě se pak mentorem stává člověk, který má s danou pozicí přímé zkušenosti. Mentorem však může být i kolega, který působí ve firmě již delší dobu a má tak velký přehled, který je pro nového zaměstnance také velmi cenný. Mentor novému zaměstnanci věnuje svůj čas a předává vlastní zkušenosti a dovednosti týkající se konkrétních témat. Nicméně nejen předání zkušeností je zde důležité, mentee totiž od svého mentora v neposlední řadě přebírá i jeho specifické zvyky a názory, ale také je pro něj určitým nositelem firemních hodnot a kultury. Je to logické, jelikož mentee se svým mentorem na začátku svého působení na nové pozici tráví mnoho času a následuje jej. Z tohoto důvodu je na místě, aby byl takový mentor vždy řádně proškolen, nebo alespoň dostatečně obeznámen s tím, jak velký vliv může na nového zaměstnance mít a tudíž, jak by měl se svým mentee pracovat. (Megginson, 2006, s. 9–10)

Další možností, jak začlenit mentoring do rozvoje zaměstnanců, je Talent Management. Znamená to, že ve chvíli, kdy je zaměstnanec identifikován jako talent, zpravidla mu bývá věnována větší pozornost. Jedná se většinou o zaměstnance s vysokým výkonem a s potenciálem růstu, čili firma do něj investuje o něco více, než do ostatních pracovníků. Přestože každá firma ke svým talentům přistupuje podle svého, jedno mají společné, a sice to, že výrazněji dbá o jejich rozvoj. Z toho důvodu bývá mezi použité rozvojové metody zařazen právě mentoring. Mentorem se pak stává většinou vysoce postavený manažer, který svému svěřenci nabízí širší pohled (nadhled) na fungování firmy. „*Mentori se stávají důvěryhodnými rádci a vzory – lidmi, kteří „tam byli“ a „to udělali“. Podporují a dodávají odvalu svým učňům tím, že nabízejí své názory a znalosti, jak obecné, tak expertní. Cílem je pomoci učňům zlepšit jejich dovednosti a tím přispět k rozvoji jejich kariéry.*“ (Petrášová, Prausová,

Štěpánek, 2014, s. 31). Mentoring potažmo mentor je zde důležitý zejména pro rozšíření obzorů talenta, který má možnost pochopit širší souvislosti, a současně pro jeho motivaci k dalšímu výkonu a chuti se v rámci firmy dále posouvat. (Megginson, 2006, s. 9–10)

Za zmínku stojí ještě alespoň jedno využití interního mentoringu, které se pojí s novou zodpovědností pracovníků. Co je tím myšleno? Pro vysvětlení ideálně poslouží tzv. projekt. Projekt je jedinečná, vymezená, různorodá, komplexní a riziková akce, která vyžaduje velkou zodpovědnost. Současně platí fakt, že právě na projektech se lidé učí nejvíce. Proto, stojí-li zaměstnanec před svým vůbec prvním projektem, jistě ocení jakoukoliv radu od již zkušenějších kolegů, kteří dosud několik projektů úspěšně vedli. Od toho je tady pro zaměstnance opět jeho zkušenější kolega, který se ocitá, ať už formálně, či neformálně, v roli mentora. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 9)

Jistě by se našly i jiné případy či situace, ve kterých by bylo vhodné zařadit mentoring jakožto vhodnou metodu rozvoje pracovníků ve firemním vzdělávání. Známé jsou například mentoringové programy pro začínající učitele anebo speciálně zaměřené pouze pro ženy. Nicméně všechny mají a budou mít vždy společné jádro v tom smyslu, že *„mentorink je způsob, jak přenést informace, dovednosti a zkušenosti na učeně tak, že je učení může dobře využít a zároveň si postupně budovat sebejistotu. Úlohou mentora je povzbuzovat, podporovat a vychovávat, protože mentor již jednou tuto cestu prošel.“* (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 31). Toto platí jak pro mentoring interní, tak pro externí, respektive toto mají společné všechny formy mentoringu, jejichž členění je předmětem následující kapitoly.

Nicméně ještě předtím stojí za zmínku shrnout důvody, proč mnohé organizace mentoring zavádějí. První z důvodů je fakt, že mentoring má pozitivní vliv na motivaci pracovníků. Dále pak má dopad i na spokojenost a to nejen mentees, ale také samotných mentorů. V neposlední řadě je zde vhodné uvést i fakt, že mentoring je jednou z mála rozvojových metod, které jsou finančně velmi nenáročné a zároveň velmi efektivní a účinné. Jediný náklad, který by se mohl s provozováním mentoringu spojovat je investovaný čas mentorů, mentees a pracovníka oddělení lidských zdrojů. Nicméně takto fungují i jiné typy interního vzdělávání a právě sama firma si musí být schopna přínos mentoringu spočítat a následně usoudit, zdali dá přednost jinému způsobu vzdělávání a rozvoje pro své zaměstnance, anebo se rozhodne mentoring implementovat. (Česká asociace mentoringu, 2015)

2.1.2 Formy mentoringu

Prakticky již od samotného úvodu diplomové práce jsem zmiňovala, že mezifiremní mentoring je jednou z možných forem mentoringu. Aby jeho vymezení bylo jasné a srozumitelné, je nezbytné identifikovat, jaké další formy vlastně existují a jak jsou definovány. Mentoring lze dělit podle různých kritérií. Ať už tedy podle oblasti, v níž probíhá, či podle vztahu mezi mentorem a mentee. V neposlední řadě lze do dělení zahrnout i tzv. alternativní formy mentoringu.

Mentoring v neziskové vs. korporátní oblasti

První dělení je tedy dle oblasti, ve které je využíván. Do oblasti neziskové jsou zahrnuty zejména instituce vzdělávací, kam spadá například již jednou v této práci zmíněný program mentoring pro začínající učitele, nebo mohou mentoři podporovat v rozvoji přímo studenty s různými obtížemi. Dále se do neziskové oblasti řadí i sdružení, která pomáhají začínajícím podnikatelům. Mentorem je v tomto případě již zkušený podnikatel, který sdílí vlastní zkušenosti a předává rady, jak založit vlastní podnik. (Veteška, 2013, s. 56)

Oblast korporátní se soustředí na zaměstnance firem a to při různých příležitostech, které uvádí kapitola 2.1.1 Mentoring ve firemním vzdělávání. Ať už se jedná o pomoc novému zaměstnanci v rámci adaptačního procesu, nebo při přechodu na jinou pozici, anebo při přechodu z úrovně řízení sebe do úrovně řízení druhých (tzn. do manažerské role). (Veteška, 2013, s. 59)

Mentoring formální vs. neformální

Členění mentoringu na formální a neformální vychází z úrovně, jakou je tento proces řízen neboli organizován. Tzv. neformální mentoring existuje prakticky odnepaměti. Naši předkové mentoring provozovali, aniž by si to sami uvědomovali, či lépe řečeno, aniž by jej dokázali pojmenovat. Neformální mentoring vzniká zcela neplánovaně („ad hoc“) a to například tím způsobem, že méně zkušený zaměstnanec poprosí o radu zkušenějšího zaměstnance. Dojde-li následně ke sdílení zkušeností či poskytnutí rady, jedná se o neformální mentoring, který samovolně plyne a není nijak ani nikým organizovaný. (Veteška, 2013, s. 73)

Přesným opakem je logicky formální mentoring, který si vyžaduje jistou míru organizovanosti. Do tohoto strukturovaného procesu jsou mentoři i mentees nominováni a očekává se od nich spolupráce s organizátorem mentoringu. Mohou být vyžadovány písemné zprávy o procesu, či jiná shrnutí a vyhodnocení. V této formě mentoringu se dále navíc objevují třetí strany, které celý proces organizují a monitorují. Mohou to být zaměstnanci

oddělení lidských zdrojů či přímo specializované poradenské a vzdělávací agentury, které vstupují jak do korporátní, tak neziskové oblasti. (Veteška, 2013, s. 74)

Mentoring face to face vs. virtuální mentoring

Tyto formy mentoringu jsou založeny na tom, v jaké lokalitě se mentor a jeho mentee momentálně nacházejí, či způsobu, jakým jejich setkání probíhá. Pokud jsou jeden od druhého vzdáleni a nemají jinou možnost se setkat, využívají formu virtuálního mentoringu. Jeho největší výhodou je úspora času, a tudíž ono mentoringové „setkání“ je z tohoto pohledu maximálně efektivní. Samozřejmě se zde nabízí otázka, zdali lze tuto formu doporučit jako výhradní či nikoli, jelikož při mentoringu je důležitý vztah mezi mentorem a mentee. Na druhou stranu dnešní společnost je na „online“ svět a jeho působení v něm dostatečně zvyklá, a schopná v něm bez problémů fungovat. (Distance mentoring, 2013; Face to face vs. virtual mentoring, 2015)

Face to face mentoring či chcete-li mentoring tváří v tvář je přesným opakem výše uvedeně, virtuální formy. Jedná o nejběžnější způsob osobního setkání dvou jedinců, které nabízí zase jiné benefity v porovnání se setkáním online. Například bývá v tomto vztahu více důvěry, správnému pochopení přispívá všudypřítomná neverbální komunikace a v neposlední řadě si během osobní schůzky vytváří silnější pouto. (Face to face vs. virtual mentoring, 2015)

Reverzní mentoring

Ze samotného názvu „reverzní“ lze předpokládat, na jakém principu tato forma mentoringu zakládá. Na první pohled se totiž zdá, že podstatou je vlastně obrácení rolí, než je běžné u standardního mentoringu. Nicméně ve skutečnosti je opak pravdou. K lepšímu porozumění pomůže příklad průkopníka Jacka Welche, bývalého ředitele společnosti General Electric. Ten vyžadoval po stovkách seniorních manažerů, aby se nechali mentorovat lidmi z řad svých podřízených s cílem osvojit si práci s internetem. Čili aby méně zkušený zaměstnanec byl mentorem již zkušenému manažerovi. Přestože je mentor v tomto případě juniorní pracovník, v oblasti internetu je naopak mnohem zkušenější. Tudíž i zde je princip mentoringu zachován, stále tedy platí, že zkušenější (v dané problematice) předává znalosti méně zkušenému, což je však v tomto případě seniornější manažer. Velkou přidanou hodnotou v tomto vztahu je navíc vysoké postavení mentees, kteří jsou svým mentorům tzv. průvodci kariérou, a to bývá pro zaměstnance nesmírně inspirativní. Je však třeba dát pozor na udržení si rovnocenného vztahu a nesnažit se mladšího kolegu vést. (Prospěl by vám reverzní mentoring?, 2012)

Peer mentoring

Prvním z alternativních typů mentoringu, které uvádí Cranwell-Ward a kol., je tzv. peer mentoring. Český překlad by se nejvíce blížil mentoringu mezi vrstevníky neboli vrstevnický mentoring. Je nastaven pro pracovníky, kteří jsou na stejné úrovni či v organizaci dosahují ekvivalentního statutu. Může se zdát, že se peer mentoring velmi podobá systému Buddy¹, ale není tomu tak. Typickým příkladem, kde je vhodné tuto formu mentoringu využít, je změna pozice pracovníka, avšak na stejné úrovni řízení, konkrétně například specialista odměňování je přesunut na pozici specialisty náboru. Jeden z kolegů z recruitment týmu, do kterého dotyčný zaměstnanec právě vstoupil, se mu stává mentorem a předává mu své znalosti, zkušenosti a dovednosti, aby se co nejrychleji a nejlépe zaučil a dostal na úroveň, která se od něho očekává. (Cranwell-Ward, Bossons, Governor, 2004, s. 37)

Mezifiremní mentoring

„Další alternativní přístup mentoringu [...] je mezifiremní mentoring. Ten obvykle zahrnuje vzájemné ujednání, kdy manažeři z jedné organizace vytváří mentoringové vztahy s jinými manažery, aniž by oba, mentoři a mentees, byli ze stejné organizace. Na rozdíl od peer mentoringu se zdá, že mezifiremní mentoring vyžaduje významnou úroveň formálnosti, aby byl brán vážně. Může běžet buď určitým nastaveným způsobem nebo ad hoc.“ (Cranwell-Ward, Bossons, Governor, 2004, s. 38, přeložila M. G.). Tolik pro představu o tom, co je to mezifiremní mentoring (v anglické literatuře nazýván cross-company mentoring). Mezifiremní mentoring nabízí mnohé benefity oproti ostatním formám mentoringu, které se odehrávají uvnitř jedné organizace. Vhodným příkladem je zejména možnost poznat zcela jinou firemní kulturu, jaké jsou osvědčené procesy v jiných firmách, nebo též nabízí „bezpečné“ prostředí, ve kterém mentee nemusí mít strach řešit konkrétní záležitosti otevřeně, jelikož mimo firmu je zajištěna i větší míra diskrétnosti. Dalšímu podrobnému popisu se dále věnuje následující kapitola. (Cranwell-Ward, Bossons, Governor, 2004, s. 38 - 39)

Skupinový mentoring

Poslední z alternativních přístupů, které uvádějí Cranwell-Ward a kol., je skupinový mentoring. Tuto formu mentoringu se nabízí využít zejména v situacích, kdy je po mentorech větší poptávka, avšak nelze ji z hlediska nedostatku zdrojů uspokojit. Mnohdy se může stát, že v organizaci je více mentees, kteří mají společný cíl. Nabízí se právě pro tyto příležitosti

¹ „„Buddy“ neboli přítel je člověk, který může zaměstnanci pomoci začlenit se do sociální sítě firmy. Je většinou určen těsně před nástupem zaměstnance a pomáhá mu již v prvních dnech seznámit se s lidmi i prostředím firmy. Jeho role je daleko méně formální než role mentora a většinou končí po několika týdnech.“ (Janišová, Křivánek, 2013, s. 210)

využít jednoho vhodně zvoleného mentora, který bude sdílet zkušenosti s vícero mentees najednou. Je logické, že tato forma má oproti klasickému mentoringu, kdy spolupracují pouze dva jedinci, jisté nevýhody. Mentee je tudíž o individuální přístup, který by byl zaměřen na rozvoj pouze jeho samotného, a musí se „dělit“ o mentora s dalšími mentees. Naopak velkou výhodou je úspora času (potažmo i peněz), který do rozvoje juniornějších zaměstnanců firma hodlá investovat. Důležitým předpokladem, aby skupinový mentoring velmi dobře fungoval, jsou jednotně nastavené jak očekávání zainteresovaných mentees a tak jejich cíle, kterých chtějí dosáhnout. Pakliže se v tomto výrazně rozcházejí, mentor nemůže být schopen ve stejný čas vyjít vstříc všem mentees ve skupině, a tudíž je vhodné pro rozvoj těchto lidí zvolit zcela jiný přístup. (Cranwell-Ward, Bossons, Governor, 2004, s. 40–41)

2.2 SWOT analýza mezifiremního mentoringu

Cílem této kapitoly je zejména podrobně analyzovat mezifiremní mentoring, jehož definice je zmíněna již v předchozí kapitole a na kterou bude text dále navazovat. Jednou z nejpoužívanějších typů analýz je bezpochyby SWOT analýza, která bude pro detailní popis mezifiremního mentoringu zcela jistě vhodná, protože *„jde o univerzální analytickou techniku zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost projektu.“* (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 35)

Na základě výše uvedeného vymezení mezifiremního mentoringu, si nyní dovedeme představit, jak probíhá v praxi. Čili mentor z firmy A mentoruje svého mentee, který je zaměstnancem firmy B, nebo naopak. Zcela zásadní roli představují v tomto vztahu zaměstnanci oddělení lidských zdrojů obou firem, jelikož jsou tzv. prostředníky mezi mentorem a mentee a starají se o oba od úplného počátku mentoringového vztahu přes jeho průběh a až do samotného zakončení. V České republice se mezifiremní mentoring zatím teprve začíná objevovat. Zatím jedinou platformu pro mezifiremní mentoring vytvořila iniciativa stále se rozrůstající skupiny Together to Grow.

Na první pohled se může zdát, že ve firmách jsou jednotlivé pozice specifické, jelikož každá společnost je charakteristická něčím jiným a má svůj vlastní (mnohdy jedinečný) předmět podnikání. Nicméně častokrát je opak pravdou a např. ředitelé oddělení lidských zdrojů, budou vždy zodpovědní za výběr zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a rozvoj atd. ať se jedná o bankovní sféru či výrobní společnost. To znamená, že pokud má firma zájem rozvíjet

manažera, pro kterého však z vlastních (interních) zdrojů není schopná zajistit mentora, je možné oslovit jinou společnost a mentora hledat jinde.

Je zcela evidentní, že tento způsob mentoringu má mnoho výhod, ale též nevýhod a to jak sám o sobě, tak v porovnání s tradičním pojetím mentoringu. V následujících podkapitolách se diplomová práce těmto charakteristikám mezifiremního mentoringu důkladně věnuje.

2.2.1 Silné stránky mezifiremního mentoringu

Při analýze mezifiremního mentoringu se jako první nabízí zdůraznit nejprve ta pozitiva, kterých je opravdu hodně. Čili níže je uveden výčet všech možných silných stránek, které lze uvést.

Externí pohled

První z výčtu silných stránek je externí pohled, nebo lépe řečeno pohled externího člověka na konkrétní témata. Nejen mentees, ale i mentorům se nabízí cenná zpětná vazba na dané situace nezatížená firemní kulturou či zaběhlými postupy, které jsou vlastní společností, z nichž jeden nebo druhý z mentoringového páru pocházejí. Může se tak velmi jednoduše stát, že mentor svému mentee doslova otevře oči, když mu popíše jeho objektivní a zcela nezávislý pohled na konkrétní situaci. Není rozhodně výjimkou, že mentee například zjistí, že pracuje anebo některé záležitosti řeší mnohem komplikovaněji než by bylo potřeba. (dle rozhovoru s koordinátorem mezifiremního mentoringu)

Poznání externího prostředí

Poznání externího prostředí je silná stránka, která víceméně souvisí s předchozím externím pohledem, jelikož se jedná o srovnání vlastní firmy s firmou jinou. V čem se však liší? První, tedy externí pohled, je založen na zpětné vazbě, kterou mentor poskytuje mentee (anebo naopak). Poznání externího prostředí však není o zpětné vazbě, nýbrž o možnosti vnímat či nahlédnout do jiné firemní kultury a na základě toho se buďto něčím obohatit, nebo se nechat inspirovat. Mentee a mentor tak mají jedinečnou příležitost poznat, jak fungují jiné společnosti. Velmi zajímavý je fakt, že mentee v některých případech může být i mile překvapen tím, že situace v jeho vlastní firmě je lepší než ve firmě druhé. (dle rozhovoru s koordinátorem mezifiremního mentoringu)

Větší důvěra

Do mezifiremního mentoringu jsou zapojeni mentoři a mentees z různých organizací za pomoci organizátorů. Tím je v jejich vzájemném vztahu zajištěna důvěrnost a účastníci se tak vyvarují možným interním či politickým bariérám. Naopak v mentoringu uvnitř jedné organizace jsou tyto vtahy vždy mezi dvěma zaměstnanci, kteří se do určité míry znají a hlavně znají prostředí, ve kterém se odehrávají všechny situace, o kterých by mentee rád diskutoval se svým mentorem. Může se stávat, že mentee nechce před mentorem odhalit všechny podrobnosti, protože si je dobře vědom, že mentor je s dotyčnými lidmi v kontaktu, nebo s nimi přímo spolupracuje. Existovat může i varianta, že by mentee chtěl posílit nějakou oblast či vyřešit určitou záležitost, v níž sám mentor přímo figuruje. (dle rozhovoru s koordinátorem mezifiremního mentoringu)

Ve všech těchto popsanych situacích může mít mentee jisté obavy či pochybnosti a tudíž se do jejich řešení raději nepustí. V případě, že mentor je z externího prostředí, z jiné firmy, u mentees zmíněné obavy ani nemají šanci vzniknout. Z toho vyplývá, že neznámý člověk může pro mentees ve finále vzbuzovat nesrovnatelně větší míru důvěry. (dle rozhovoru s koordinátorem mezifiremního mentoringu)

Networking

Mezi silné stránky mezifiremního mentoringu patří networking. Tím, že mentor a mentee jsou z nestejněho prostředí, mají možnost poznat jednak samozřejmě jeden druhého a tento vztah následně využívat i do budoucna, ale také se například mentee může skrze svého mentora seznámit i s dalšími jeho kolegy. „*Mentoři občas bývají velkorysí, co se týče kontaktů a sítí a jednají jako patroni.*“ (Owen, 2011, s. 79) Díky těmto nově nabytým známostem si účastníci rozšiřují seznam kontaktů, které pro ně mohou být důležité nejen do budoucna, ale možná i v tu chvíli. Například může mentor svému mentee pomoci při řešení jeho aktuální situace tím, že jej seznámí s těmi správnými lidmi, kteří mu mohou být nápomocni. Networking a navazování vztahů s novými lidmi je nepochybně dlouhodobým benefitem mezifiremního mentoringu. Iva Kinterová, studentka magisterského studia, FSV UK tvrdí: „*I po oficiálním ukončení programu mentorink naše spolupráce pokračuje a přihlášení do programu mentorink je rozhodně dobrá volba.*“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 142).

Nízká cena

Náklady spojené s mentoringem interním jsou prakticky nulové, jelikož v této formě rozvoje zpravidla nefiguruje žádný externí dodavatel, za kterého by firma musela platit. Pravdou je, že

jediná cena spojená s mentoringem je čas, který investuje mentor a mentee do jejich společných setkání a dále pak zaměstnanec HR (Human resources) oddělení (většinou specialista/manažer vzdělávání a rozvoje).

Mezifiremní mentoring má v tomto oproti internímu mentoringu malou nevýhodu, jelikož zde už nějaké náklady vznikají. Stále je však zachována velmi nízká cena a právem je tedy zařazena mezi silné stránky této analýzy.

Za co se tedy platí? Faktem je, že organizace mezifiremního mentoringu je náročnější jak z hlediska času, tak z hlediska administrativy. Je mnohem náročnější vůbec získat vhodné mentory a následně je správně spárovat s některým z mentees, protože logicky nejsou zaměstnanci jedné firmy a tudíž nelze, aby toto zvládl sám zástupce jedné firmy. Je potřeba, aby mezi sebou firmy spolupracovaly a aby měly nastavený nějaký systém či metodiku výběru vhodných účastníků a jejich následné spárování. Současně je potřeba celý tento proces dokumentovat a tudíž narůstá i administrativa. *„Každá organizace platí zápisné, které pokrývá náklady za administrativu spojenou s programem.“* (Owen, 2011, s. 79). V neposlední řadě si mezifiremní mentoring klade za cíl být více formální, než by se očekávalo například od mentoringu uvnitř jedné firmy. S tím je tedy spojeno nejen profesionální organizační zajištění, ale také možné proškolení jak mentorů, tak mentees, či jiné další případné aktivity. Pro toto profesionální zajištění organizace, administrativy či jiné další aktivity (školení,...) je nasmlouván externí dodavatel. Nicméně míra účasti dodavatele závisí na jeho kompetencích v rámci daného projektu a od ní se pak odvíjí cena za účastníka.

Oboustranné obohacení

Motivace zapojení do mentoringu jako takového je na první pohled patrná zejména z pohledu mentees. Jejich chuť a potřeba se rozvíjet po boku kvalitního a zkušeného mentora opravdu mluví za vše a zde asi není nutné dále rozvádět, jaké jsou důvody zapojení mentees do mentoringu. Výstupy jsou též zcela jasné. Ať už získání nových cenných rad, či možnost načerpat nové zkušenosti, které mentor ochotně sdílí, anebo mít po svém boku seniorního člověka, který může pomoci ve vedení projektu, change managementu, apod. Nicméně motivace mentorů již tak samozřejmá být nemusí.

Avšak takoví mentoři z průběhu mentoringu také těží a také se svým způsobem rozvíjejí. Magdalena Souček, vedoucí partnerka konzultační společnosti EY v České republice uvádí: *„...Sama za sebe musím říci, že mě setkávání s mými mentees obohacuje. Je to další možnost, jak se potkat s chytrými a úspěšnými dámami. Navíc když s nimi diskutuji na nějaké téma,*

často si i já utřídím některé myšlenky“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 131). Mentoři jsou obohaceni zejména o nový pohled na pro ně již zaběhnuté standardy, o jiné názory, atd. Důležitým faktorem obohacení je například i fakt, že si oni sami mohou uvědomit, že by v jejich práci možná bylo vhodné něco změnit.

Zahrnuje široké spektrum populace

Dalším velkým pozitivem je cílová populace, jelikož účastníci mezifiremního mentoringu mohou být zaměstnanci ze všech úrovní. Tím se myslí, že do programu je možné zapojit nejen juniorní a seniorní pozice, ale současně také ty úplně nejvyšší. V porovnání s klasickým (interním) mentoringem, má mezifiremní velkou výhodu, a tou je možnost využít této formu rozvoje i pro top management.

Proč nelze plně vyžívat interního mentoringu pro skupinu top manažerů? Odpověď na tuto otázku zcela jednoduše vychází z organizační struktury dané společnosti, v jejímž úplném vrcholu je vždy pouze několik málo jedinců, či dokonce jeden jediný člověk (většinou záleží na velikosti firmy). Z toho vyplývá, že těchto pár zaměstnanců může být perfektními mentory pro řadu méně zkušených manažerů, ale oni sami už v organizaci nemají nikoho zkušenějšího, kdo by se mohl stát jejich mentorem. A právě i pro tyto případy je mezifiremní forma mentoringu zcela ideální variantou.

Ve výzkumu v disertační práci Pata L. Williamse se autor mimo jiné zaměřuje na generální ředitele či jednatele firem, kteří v rozhovorech vyjadřují velký zájem jednak o sebevzdělávání jejich vlastních mentorských dovedností, tak zejména o rozvoj v oblasti leadershipu právě zaměstnanců, kteří jsou ve výkonných pozicích. Dle výše uvedeného, se top management v případě interního mentoringu může zapojit pouze v roli mentora, nicméně mezifiremní mentoring mu navíc nabízí možnost ocitnout se i v roli mentee. Důvodem je spolupráce mezi firmami různých velikostí či různé důležitosti na trhu. Například generální ředitel menší firmy, který je v pozici ještě méně zkušený, může oslovit generálního ředitele nějaké nadnárodní či zkrátka větší společnosti, aby se stal jeho mentorem. (Williams, 2008, s. 43)

Prestiž

V souvislosti z předchozím bodem, kde byla řeč o tom, že do mezifiremního mentoringu je možné zapojit i top management, vyplývá i další silná stránka, kterou je prestiž. Mnozí účastníci, zejména tedy mentees, mají za mentory některé velmi významné, uznávané či známé osobnosti a jejich zapojení do programu si nesmírně cení. Mentees pak ke svým mentorům ještě více vzhlíží, váží si času, který jsou mentoři pro ně ochotni věnovat a celkově

k mentoringu a jeho průběhu přistupují zodpovědněji. Toto zpravidla platí přímo úměrně tomu, jak velký rozdíl mezi mentorem a mentee je. Čili pokavad' jsou obě zúčastněné strany na velmi podobné úrovni, zpravidla nevnímají jejich mentoringový vztah za až tak prestižní záležitost, jako naopak mentee, který získá mentora o hodně zkušenějšího, či je mu dokonce opravdovým vzorem.

Prestiž je však považována za silnou stránku mentoringu nejen z pohledu účastníků, ale i z pohledu samotné firmy. Jelikož pokud má společnost jednoho či vícero kvalitních mentorů, velmi pozitivně to působí na firemní kulturu a sama firma si takových zaměstnanců nesmírně váží. „*Vyzrálý a zkušený mentor, který je loajální k firmě, je pokladem pro firemní kulturu a dlouhodobě uvažující firmy si těchto lodí cení.*“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 37).

2.2.2 Slabé stránky mezifiremního mentoringu

Oproti silným stránkám stojí ve SWOT analýze stránky slabé. Přestože se mezifiremní mentoring jeví dle výše uvedeného textu jako velmi kvalitní forma rozvoje, nelze opomenout i fakta, která mluví v její neprospěch. Nicméně je velmi pozitivní, že na základě zjištěných informací je těchto slabin výrazně méně a jejich váha rozhodně nepřevyšuje váhu kladů.

Logistika

První ze dvou identifikovaných slabin je problematika logistiky. Mezifiremní mentoring není zpravidla omezen geograficky, čili se může stát, že mentor a mentee nepůsobí ve stejném městě, či dokonce kraji/regionu. „*Geografické umístění je dalším klíčovým problémem. Občas bývá velmi těžké naplánovat schůzku, i když obě strany pracují pro stejnou firmu. Být oddělen vzdáleností zhoršuje problém a nedostatečný čas se stává jednoduchou omluvou pro neuskutečnění schůzky.*“ (Cranwell-ward, Bossons, Governor, 2004, s. 38–39). Ze strany organizátorů či zaměstnanců HR, kteří jsou hlavními poradci při výběru jednotlivých mentoringových párů, může být vysloveno doporučení, zdali je vhodné dát dohromady dva lidi z jiné lokality či nikoli. Nicméně právě ona lokalita je pouze jedním z kritérií výběru, které je potřeba zvážit.

V kanadském programu mezifiremního mentoringu se mnohdy stávalo, že mentor a mentee byli od sebe vzdáleni až na 3000 mil. Tím se setkání logicky stávala komplikovanější a výrazně dražší. Podniknout cestu za mentorem, která trvá i několik hodin se pak stává opravdu velkou komplikací. Je samozřejmě možné využívat různé moderní technologie, které se běžně používají ve virtuální formě mentoringu. Pakliže je s mezifiremním mentoringem

současně spojena virtuální forma, přináší to navíc ještě další charakteristiky (výhody a nevýhody), o kterých byla řeč v kapitole 2.1.2 formy mentoringu. Je tedy vhodné, aby vzdálenost byla jedním z důležitých kritérií, které se hodnotí při párování mentorů a mentees. (Thomson, Lloyd, 2011, s. 70)

Udržitelnost

Problematika udržitelnosti by mohla být jednou ze slabých stránek mezifiremního mentoringu. Důvodem je fakt, že tím, že mentor a mentee nepocházejí ze stejné firmy, je o něco složitější monitorovat samotný průběh mentoringu. Zodpovědná osoba personálního oddělení se musí spolehnout zejména na komunikaci a spolupráci pouze s jedním účastníkem z daného páru a následně musí být v úzkém kontaktu se svým protějškem z personálního oddělení druhé firmy. Čili sledovat, jak jednotlivá setkávání probíhají a zdali dosahují určitých pokroků samozřejmě lze, ale vyžaduje to výrazně větší úsilí a čas s tím strávený. *„Obě zapojené společnosti musí poskytnout jasnou a viditelnou podporu účastníkům stejným způsobem jako pro své interní postupy. Nastavení pravidelných schůzek s účastníky je nezbytné – sledování, zdali mentoringové schůzky probíhají pravidelně, že nejsou žádné problémy, hodnoty jsou získávány a tak dále.“* (Cranwell-ward, Bossons, Governor, 2004, s. 39).

Role HR oddělení v tématu udržitelnosti hraje významnou roli. Cílem samozřejmě není, aby se manažer vzdělávání neustále vyptával menteeho, jak jednotlivé schůzky probíhají a jestli vůbec, ani by mu neměl stát za zády a upomínat ho k aktivitě. Cílem je dosáhnout stavu, kdy mentee bude proaktivní sám, bez jakéhokoliv dohledu či podnětu ze strany HR, kdy si bude mentee svého mentora dostatečně vážit a bude přesvědčen, že mu je mentoring ku prospěchu. K tomu může pomoci zejména vhodné spárování mentorů a mentees, dále pak mentorské dovednosti mentora a v neposlední řadě prvotní nastavení očekávání menteeho, kde hraje velmi zásadní roli zejména zástupce oddělení HR. Nicméně právě tomu je věnována samostatná kapitola 2.4.

2.2.3 Příležitosti pro zlepšení mezifiremního mentoringu

Kapitola věnovaná příležitostem pro zlepšení mezifiremního mentoringu vychází zejména z předchozích slabých stránek, ale též z praxe již dlouholetých projektů ze zahraničí. Rozdíl mezi slabými stránkami a příležitostmi mezifiremního mentoringu je v tom, že slabé stránky reflektují ty negativní oblasti, s nimiž se praxe již v současné době potýká. Naopak příležitosti

pro zlepšení jsou oblasti, které můžeme ovlivnit a do budoucna na nich zapracovat, tak, aby efekt mezifiremního mentoringu ještě více podpořily.

Větší míra zapojení HR

V návaznosti na výše uvedenou udržitelnost mezifiremního mentoringu je tou největší příležitostí ke zlepšení míra zapojení zodpovědných osob z HR oddělení. Pakliže by tito zaměstnanci měli významnější roli a možná i více času se danému mentorovi/mentee věnovat, mohli by posílit váhu mentoringu například u těch párů, kteří se nesetkávají tak často, jak by měly. Dále by mohli účastníky zpočátku více motivovat a následně po skočení by měli reagovat odpovídajícím způsobem a dále s mentory/mentees pracovat. Čili poskytnout poradenství pro mentees, jak nejlépe nové znalosti zužitkovat, nebo navrhnout mentorovi vstoupit do dalšího mentoringového vztahu, atp.

Speciální přístup k mentorům

Z logického úsudku bude vždy převyšovat zájem ze strany mentees oproti zájmu mentorů, jelikož těch zkušenějších lidí bývá zpravidla méně. Může se stát, že na jednoho mentora připadne vícero mentees a počet je tudíž nevyvážený. Přestože jsou i tací mentoři, kteří zvládnou mít současně více mentees, výsledkem je nemožnost zapojit všechny zájemce o mentoring do programu. Navíc přestože je uvedeno v silných stránkách vzájemné obohacení, mentoři více své zkušenosti sdílejí, než že by je přijímali, mohlo by je tak po určité době mentorování omrzet. Z toho důvodu je potřeba o mentory náležitě pečovat a dávat jim najevo, jak je jejich dobrovolná proaktivita vzhledem k rozvoji mentees vysoce ceněna.

Mezinárodní spolupráce

Poslední uvedenou příležitostí k rozvoji mezifiremního mentoringu je mezinárodní spolupráce. Nicméně toto je velmi individuální pohled, jelikož vzhledem k logistice nadnárodní rozměr přináší nejen výhody, ale také další komplikace. Inspirace zde vychází z původně kanadského projektu FTSE 100, což je mezifiremní mentoring zaměřený pouze pro ženy, a který se následně rozrostl do světových rozměrů. (Thomson, Lloyd, 2011, s. 69)

2.2.4 Hrozby mezifiremního mentoringu

Pro kompletní SWOT analýzu jsou níže zmíněny ještě některé hrozby, které mohou v praxi mezifiremního mentoringu nastat. Jejich výskyt může být ve finále méně či více závažný, kdy ta horší varianta úzce souvisí zejména s dobrými mravy. Hrozby zde představují různé

negativní vlivy, které mohou mít nežádoucí dopad na budoucnost projektu. (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 36)

Ztráta know-how

Mezifiremní mentoring je stejně jako jakýkoliv jiný druh mentoringu založen na předávání či sdílení zkušeností primárně ze strany mentora směrem k mentee, ale platí to i naopak. Mentor tudíž dává k dispozici svému svěřenci vlastní know-how a je jen na něm do jaké míry. Z toho důvodu se očekává, že v mentoringovém vztahu platí zásady jako mlčenlivost, důvěra, bezpečné prostředí, apod. Pokud však tyto zásady nejsou dodrženy, hrozí ztráta mentorova know-how. Je to tedy jedno z témat etiky, které je v diplomové práci věnována samostatná kapitola, a tudíž další podrobnosti jsou zmíněny tam.

Ztráta know-how je zcela typickou hrozbou a nejčastější obavou společností, které zvažují tuto formu rozvoje. Pravděpodobně je to i logické, jelikož mezifiremní mentoring je založen jednak na tom, že mentor a mentee jsou z různých firem a dále pak na sdílení vlastních zkušeností. Jak společnost, tak účastníci si musí být vědomi, že do jisté míry o ztrátu know-how zde běží. Nicméně míra této ztráty závisí pouze na tom, jak sdílný mentor bude. Ne vždy je totiž třeba sdělovat úplně veškeré detaily. Avšak častokrát to mentoring vyžaduje a je třeba s tím počítat. Proto se oba aktéři musí striktně držet pravidla důvěrnosti, mlčenlivost a nezneužití v jejich mentoringovém vztahu. Pokud mají jeden k druhému jisté pochybnosti, je to známka toho, že buď by měli být ve sdělování vlastního know-how obezřetnější, nebo by si měli tyto pochybnosti urychleně vyjasnit, anebo v krajním případě tento vztah ukončit.

Současně je naprosto vhodné a sami koordinátoři si musí být vědomi toho, že v mentoringovém vztahu by měli být spárovaní ti účastníci, kteří nezastupují konkurenční společnosti. V takovém případě by obava ze ztráty know-how byla o to více pochopitelná. *„Mezifiremní mentoring může být také úspěšný, za předpokladu, že neprobíhá mezi dvěma konkurenčními společnostmi. Některá odvětví jsou k tomuto typu mentoringu příznivější než jiné. Například když pracujete pro Nike, neměli byste si chtít vybírat mentorovaného, který pracuje pro Reebok.“* (Owen, 2011, str. 91).

Přetahování zaměstnanců

Další velkou hrozbou mezifiremního mentoringu je pro mnohé zneužití vztahu ve smyslu „přetahování“ zaměstnanců do své firmy tzv. head hunting. Každý si jistě dovede představit situaci, kdy se koordinátorům podaří vytvořit tak harmonický pár, který si pracovní velmi rozumí a jeden druhého respektují, že po čase např. mentee dostane pracovní nabídku od

svého mentora v jeho společnosti ne-li rovnou týmu. Tato obava je zcela jistě pochopitelná a proto má své místo v etickém kodexu mezifiremního mentoringu.

Ztráta zájmu

Zcela poslední hrozba, která je zahrnuta do SWOT analýzy je ztráta zájmu a to jak ze strany mentorů, tak mentees. Velmi trefně tento problém popsal Ing. Lukáš Koběřský, IBM Česká republika: „*Práce s mladými lidmi a zájem o jejich rozvoj vás musí bavit a musíte v tom vidět smysl své práce, tj. že máte možnost studentům předat něco ze své zkušenosti, nasměrovat je. V opačném případě se do mentorinku nepouštějte – nebude to dávat smysl ani pro vás, ani pro dotyčného studenta.*“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 142). Pokud dojde v průběhu mentoringu o ztrátu zájmu jednoho z páru, důvodem může být spousta faktorů. Špatné spárování mentora s mentee, nenaplněné či nereálné očekávání, atd. „*Nepředvídatelné události v jedné firmě mohou způsobit ukončení vztahu. Tento typ programu je zranitelný na problémy, jelikož jej ovlivňují dvě organizace, ne jen jedna, a tím dostává dvojitý potenciál pro přerušení.*“ (Cranwell-ward, Bossons, Governor, 2004, str. 38).

2.3 Proces mezifiremního mentoringu

Aby mentoring ve firmách mohl fungovat neformálně, či nekoordinovaně, musí tomu být nakloněna zejména firemní kultura, která podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců obecně. Nicméně takto samovolně mohou vznikat mentoringové vztahy především interně a mnohdy fungují lépe, než kdyby se jednalo o formální způsob zavedení mentoringu. Mezifiremní mentoring již takto jednoduše nevzniká, naopak vyžaduje určitý systém a nabírá na důležitosti role personálního oddělení, o které je dále více uvedeno v samostatné kapitole. Je potřeba si nastavit určitý proces, který bude totožný ve všech firmách, zahrnutých do vzájemné spolupráce, aby jednotlivé kroky na sebe navazovaly.

Na úplném začátku je potřeba identifikovat ve firmách mentory/mentees, kteří mají zájem se účastnit a pro které je tato forma rozvoje vhodná. Poté si tito účastníci vyplní dotazník, na jehož základě vznikne tzv. medailonek. Dotazníky potažmo medailonky se zaměřují na jejich současné pozice, zkušenosti v daném oboru, zkušenosti s manažerskými dovednostmi a mentoringem. Důležitou součástí medailonků je i jejich očekávání od mentoringu a od jejich protějšku. Toto všechno jsou kritéria, ze kterých se vychází při následném párování mentorů a mentees. (dle rozhovoru s koordinátorem mezifiremního mentoringu)

Nyní tedy přichází ono „párování“. Je nezbytně nutné, aby koordinátor² znal medailonky svých mentorů, mentees a s touto znalostí přichází na setkání s koordinátorem z druhé společnosti³. Během tohoto setkání si koordinátoři vyměňují informace o svých nominovaných účastnících a hledají mezi nimi nejlepší shodu. (tedy shodu, která vychází z předem stanovených kritérií v jejich osobních medailoncích). Vyplatí se sledovat i specifická kritéria, jimiž by měly být zkušenosti a znalosti mentora, background mentees, jejich osobnostní charakteristiky a společné zájmy, v neposlední řadě například požadavky mentees na rozšíření znalostí. Dalším důležitým faktorem správného výběru je rozhodnutí, zdali mentor a mentee by si měli být podobní anebo naopak je určitá míra rozdílnosti ku prospěchu. Jakmile koordinátoři naleznou vhodné protějšky pro své nominované zájemce o mezifiremní mentoring, přichází řada na ně. Oni sami by měli mít poslední a rozhodující slovo v tom, kdo jim připadá nejvíce zajímavý a s kým by chtěli vstoupit do mentoringového vztahu. Tím, že konečné rozhodnutí je na straně obou aktérů, zvyšuje se důvěra jak v samotný proces, tak v následnou spolupráci. Přesto je však předvýběr koordinátorů zcela na místě, jelikož podporuje výsledky spolupráce a akceleruje její počáteční fázi. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 101)

Následuje tzv. fáze přípravy, která je cílena nejen na mentory, ale také na mentees. Obě skupiny účastníků musí být seznámeny jednak s etickým kodexem a svůj souhlas s ním stvrdit vlastním podpisem a dále pak s procesem mezifiremního mentoringu a jeho základními pravidly. Poté je na místě věnovat větší péči posílení mentorských dovedností ideálně formou tréninku. *„Spočívá zejména v profesní přípravě mentora na mentoring. Zahrnuje rozvoj komunikačních dovedností, emoční inteligence, ale také získání informací o mentorovaném.“* (Lošťáková, 2015). Důvodem, proč realizovat pro mentory tento trénink, je fakt, že přestože vybraní mentoři mohou být těmi nejzkušenějšími a nejschopnějšími ve svém oboru, současně to neznamená, že budou automaticky zdatní i v mentorských dovednostech. Jak jsem zmínila, i mentees by si měli projít specifickou přípravnou fází. Tou je v tomto případě vhodná forma workshopu, jehož cílem je, aby si mentees dobře rozmysleli očekávání od mentoringu (a mentora) a aby se zamysleli nad tím, co bude předmětem jejich schůzek s mentory. Mentori totiž potřebují od svých mentees nějaké zadání.

² Koordinátor je zástupcem personálního oddělení, který se v organizaci mezifiremnímu mentoringu věnuje.

³ Pravdou je, že v projektu mezifiremního mentoringu může být i více společností, které si vzájemně mentory a mentees párují, nicméně pro srozumitelnější vysvětlení se budu dále držet konceptu dvou firem (tedy firma A a B, jak je již výše uvedeno)

Ve chvíli, kdy jsou mentoři proškoleni, přichází čas opravdu zahájit mentoring a potkat se společně s mentees. Jedná se o úvodní schůzku, která je zaměřena zejména na vzájemné poznání a pochopení v jakém tématu se chce mentee rozvíjet. Nejdůležitější je nastavit si společná pravidla, odsouhlasit si jaká budou platit práva a povinnosti. Poslední podstatnou částí této úvodní schůzky by mělo být nastavení cílů a strategie, jak jich společně mentor a mentee chtějí dosáhnout. Na začátku je také velmi důležité, aby došlo k navázání pozitivního a otevřeného vztahu mezi mentorem a mentee. Toto setkání by mělo proběhnout na nějakém neutrálním místě, čili nikoli v sídle firmy ani jednoho z nich. Poté, co úvodní schůzka proběhne, a jsou nastavena veškerá pravidla, nastává fáze realizace. V průběhu se pár setkává s úspěchy a překážkami, mentor pomáhá k osobnímu rozvoji, rozšiřování znalostí a dovedností. (Lošťáková, 2015)

Přestože vyhodnocovat efektivitu jakýchkoliv rozvojových aktivit je velmi těžké, je zcela na místě proces mezifiremního mentoringu sledovat. Pravdou je, že například úspěšnost a přínosy spolupráce pro zvýšení výkonu, obratu a prodejů atd. lze změřit opravdu jen velmi obtížně. Mentoring může ovlivňovat i další faktory, jako je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, rozvoj lídrovství či zlepšení řízení změn a ani u těchto faktorů není možné s jistotou říci, že se tak stalo zásluhou mentoringu. Přesto všechno je přeci jen několik věcí, které rozhodně má smysl monitorovat. Zejména v úvodní fázi se vyplatí zjišťovat zpětnou vazbu na volbu vhodných kandidátů, jejich následné spárování, a zdali dosavadní průběh všech setkání je vnímán účastníky pozitivně a jejich počáteční nadšení nezačíná upadat. V případě, kdy koordinátor dostane zpětnou vazbu, která není zcela pozitivní, může začít včas adekvátně reagovat. Jak se vyvíjí plnění cílů má smysl zjišťovat až po delší době a na samém konci mentoringových setkáních je užitečné ptát se na názor, jak hodnotí celkově průběh mentoringu mentoři a mentees. V neposlední řadě je též možné oslovit lidi, s nimiž jsou mentees v úzkém kontaktu, zdali oni nějakým způsobem pocítili změnu. Toto se však doporučuje až v odstupem několika měsíců po skončení mentoringu. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 102)

Poslední fází v procesu mentoringu je ukončení, které má též velký význam. „*V této fázi dochází ke zhodnocení celého procesu mentoringu, shrnutí toho, co se mentorovaný v průběhu naučil. Součástí této fáze může být také nastavení akčního plánu pro další období.*“ (Lošťáková, 2015).

2.4 Role v mezifiremním mentoringu

Následující kapitola je věnována všem účastníkům mezifiremního mentoringu, kteří v něm mají významné postavení. Samozřejmostí je, že jsou zde uvedeny role mentorů a role mentees, jelikož to jsou opravdu ti dva nejdůležitější aktéři, o kterých a pro které vlastně mentoring, jakožto forma rozvoje, vznikl a je stále realizován. Je však důležité, aby si oba byli vědomi své role, kterou v jejich mentoringovém vztahu zastávají. Jedině tak bude pár fungovat, jak má a jedině tak bude směřovat správným směrem k vytyčenému cíli.

Nelze však opomenout roli personálního oddělení, respektive jeho zástupce, který se mezifiremnímu mentoringu ve společnosti věnuje. Bez tohoto jedince by mezifiremní mentoring v podstatě nemohl fungovat. Jeho postavení je nutné nejen z pohledu péče o mentory/mentees, ale dále pak z pohledu samotného zavedení této formy rozvoje do společnosti, jeho nastartování, monitorování, udržování a v neposlední řadě vyhodnocování. Jeho pojmenování může znít různě, často bývá označován například garantem, nicméně pro účely této diplomové práce bude tento člověk nazýván koordinátorem.

2.4.1 Role mentorů

„Mentoři jsou lídři, kteří si sami vzali za úkol podporovat zdravý život, a bylo by úžasné, kdyby se v tom i vědomě rozvíjeli. Mentoři jsou lidé, kteří něco umějí a jsou si toho vědomi, mají úctu k sobě i k jiným generacím – k těm starším i k těm mladším.“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 18). Mentor je nejen expert a zkušený člověk, ale současně je **nositelem hodnot**. Existují hodnoty, které se v průběhu let mezi generacemi postupně mohou vytrácet. Mentor by měl být přirozeným zprostředkovatelem těchto hodnot, aby se nestalo, že budou zapomenuty. Nemusí se však jednat pouze o hodnoty spojené s úspěchy a bezchybností, nýbrž naopak by měly být předávány i negativní zkušenosti, s nimiž se lidé v průběhu života dostanou do styku, jako je například neúspěch, zklamání, nerovné jednání apod. Každá podobná negativní událost či chyba v životě mentora měla nějaký význam a ovlivnila jej, přinesla mu ponaučení a nakonec se proměnila v cennou zkušenost, která představuje pro mentees velmi užitečný zdroj životního poznání. Mentor by měl být ke svému mentee naprosto otevřený a sdílet upřímně veškeré souvislosti, ať už jsou pozitivní či nikoli, jelikož jedině tak bude opravdovým nositelem hodnot. Nejceněnější předností mentora je jeho schopnost přenášet hodnoty, aniž by musely být explicitně vyřčeny. Pokud dokáže své životní postoje vyjádřit svým chováním či reagováním na některé skutečnosti či situace, budou pro

mentees nejsrozumitelnější a nejvíce pochopitelné. (Nakamura, Shernoff, Hooker, 2009, s. 121–123)

Mentor by měl respektovat názor svého mentee a měl by mu být **rovnocenným partnerem**. Jakmile se začne stavět do role toho, kdo má vždy pravdu, může působit nadřazeně a povrchně, což jeho vztahu s mentee rozhodně nepřispívá. Pokud však bude své názory svěřenci předkládat pouze jako jednu z mnoha možností, bude vnímán jako užitečnější, inspirativnější a zejména moudřejší člověk, který mu chce nabídnout opravdovou podporu a zároveň akceptuje názor jiného. Mentee zůstává svobodný ve svých rozhodnutích a vnímá svého mentora jako rovnocenného partnera a poradce, který jej na cestě k vytyčenému cíli maximálně podporuje. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 24)

Mentor by měl podporovat zvědavost svého svěřence a měl by být rád jak za jeho zájem, tak za jeho možné pochybnosti. Tím, že mentee o konkrétních zkušenostech mentora pochybuje nebo se doptává na větší detaily, dokazuje, že se nenechá zcela ovlivnit, že zůstává sám sebou, zvažuje všechna pro a proti a hledá ty nejcennější rady pro jeho život a pro jeho pracovní pozici. Je totiž nesmírně důležité, aby mentee zůstal sám sebou a nechal se mentorem pouze inspirovat, a nikoli aby se jím nechal ovlivnit či omezovat. (Shea, 2002, s. 5)

Další důležitou rolí mentora je **schopnost analyzovat potřeby** svého mentee a umět s nimi pracovat takovým způsobem, aby jejich setkávání směřovala a nakonec dosáhla požadovaného cíle. To vyžaduje mimo jiné schopnost vytvořit si nějaký plán spolupráce, který bude akceptovaný oběma stranami a bude jim dávat smysl. Způsob, jakým bude mentoring fungovat, musí být v souladu s potřebami a možnostmi obou aktérů. Je možné, že v průběhu jejich spolupráce bude potřeba předem dohodnutá pravidla upravit a mentorovou rolí je, aby byl těmto změnám otevřený a byl schopen na nové nastavení okamžitě reagovat. Podmínkou, která je možná tou nejdůležitější pro správné fungování vztahu, je vytvoření bezpečného prostoru pro práci. Mentor musí **vzbuzovat** v mentee **důvěru**, aby docílil opravdu otevřeného vztahu, který bude základem pro jejich vzájemnou spolupráci. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 66)

V neposlední řadě je jednou z důležitých rolí mentora **ochota sdílet** zkušenosti a **rozvíjet** mentees. Mentor musí dávat najevo, že je silně motivován k tomu, aby předával své znalosti zájemcům, kteří se chtějí vzdělávat. (Krejčová, 2011, s. 84)

2.4.2 Role mentees

Na první pohled by se mohlo zdát, že hlavní slovo bude mít v mentoringovém vztahu mentor, jelikož právě on je tím zkušenějším a tím, kdo předává zkušenosti a vede svého svěřence k cíli. Dokonce je i v předchozím textu uvedeno, že jednou z mentorových rolí je schopnost analyzovat potřeby mentees a dosáhnout požadovaného cíle. Nicméně opravdovým hnacím motorem, či tahounem by měl být hlavně mentee. Důvodem je fakt, že potřeba se vzdělávat a rozvíjet přichází, nebo by alespoň měla přicházet ze strany mentees a mentoři by jim v dosažení cíle měli být nápomocni a měli by proto vytvořit odpovídající prostředí a podmínky. Z toho vyplývá, že mentee má v mentoringu určitou zodpovědnost. Musí pochopit, že jelikož rozhodnutí se rozvíjet pramení z jeho vlastní iniciativy, jeho nejdůležitější rolí je **připravovat se** na jednotlivá setkání, **plnit úkoly** či kroky, na kterých se s mentorem dohodne a v neposlední řadě **dosahovat** výsledků, které si vytyčil. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 75)

Aby byl mentor vůbec schopen reagovat na potřeby svého mentee, je nezbytně nutné, aby si mentee předem dobře rozmyslel, jaká jsou jeho očekávání a to nejen od mentoringu, ale též od mentora. Nejčastější chybou v mentoringu je totiž absence jakéhokoliv zadání pro mentora. Pokud si mentee dobře nerozmyslí, nebo alespoň nebude mít nějakou představu, v čem by se chtěl rozvíjet nebo čeho by chtěl dosáhnout, je úspěšnost mentoringu výrazně ohrožena již od samého začátku. „*Uvědomte si, že se zavazujete ke spolupráci a že tato spolupráce bude vyžadovat určitý čas a možná i nemalé úsilí, energii. Proto je důležité, abyste si ujasnil, kam směřujete a co k dosažení této představy potřebujete.*“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 75). Mentor zkrátka není ani žádný vševěd a ani nevlastní křišťálovou kouli, ze které by byl schopen vyčíst, jaké má mentee potřeby, a tudíž mentee nemůže očekávat, že mu jeho mentor snese modré z nebe a naservíruje mu požadované dovednosti jen tak, bez jakéhokoliv vyjádření jeho zájmu či osobního cíle. Z toho vyplývá další podstatná role mentees a tou je vyjádření svých vlastních potřeb, které by měly být předmětem jednotlivých setkání s mentorem. Je nutné toto mentorovi sdělit hned během úvodního setkání. Pravdou je, že jsou mentoringové páry, u kterých není nutné, či nelze vyjádřit hned na začátku konkrétní cíl, kterého by chtěl mentee dosáhnout, ale i přesto je na místě dát mentorovi najevo, jakou oblastí se chce mentee zabývat a proč. Jedině tak bude mentor schopen svého svěřence vést tím správným směrem.

Stejně tak jako by mentoři měli být v **roli partnerů** svým mentees, tak to platí i obráceně, jelikož i oni jsou spoluzodpovědní za vytvoření efektivního vztahu. Opravdové partnerství

může fungovat pouze, pokud bude oboustranné. Mentees by měli mentorům sdělovat vše, co mají na srdci. Jinými slovy by měli být připraveni přicházet i s vlastními názory a otevřeně diskutovat. Zkrátka by měli přesvědčit či dokázat mentorovi, že mají vlastní hlavu. Tím jistě ještě stoupne vnímání jejich osobnosti v očích mentorů, a oni si jich tak mohou ještě více vážit. „*Aby učeň byl opravdu dobrým učněm, bude se snažit být před mentorem natolik elitní, že bude přijímat jen to, co je pro něj skutečně užitečné, namísto toho, aby slepě kopíroval mentora. Dovolí si rozumět vlastnímu životu a tuto část nepřenechá mentorovi.*“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 42).

2.4.3 Výměna rolí

Výše uvedené role mentorů a mentees je vhodné respektovat při každém novém mentoringovém vztahu, jelikož jsou v podstatě zárukou, že mentoring bude úspěšnou formou rozvoje. Dokonce pokud tento pár funguje opravdu dobře a dotyční jsou si opravdovými partnery a chovají k sobě potřebný respekt a důvěru, může dojít k výměně rolí. Mentor totiž nemusí být stále jen mentorem a mentee zas „jen“ menteem. Naopak každý člověk, který se jednou do mentoringu zapojí ať už v roli mentora nebo v roli jeho svěřence, získává velmi cenné zkušenosti a může zjistit, že by se rád ocitl na straně opačné. Důvodem v případě mentora pak například může být zjištění, že jeho svěřenec z předchozího vztahu by mu mohl být dobrým rádcem v jistých oblastech jeho života (osobního nebo pracovního). Typicky se tak může stát v situaci, kdy si mentor cení jiných jeho dovedností, které on sám postrádá. Mluví se zde o již jednou zmíněném reverzním mentoringu.

Tato výměna rolí symbolizuje, že oba aktéři byli velmi dobře spárování, respektovali své postavení v rámci jejich vztahu a ve finále výsledek mentoringu předčil jejich očekávání, jelikož patrně ani jeden z nich na začátku zřejmě netušili, že by k této výměně rolí mohlo někdy dojít.

2.4.4 Role koordinátora

Jak již bylo uvedeno výše v textu, koordinátor je zástupcem personálního oddělení, který se v organizaci mezifiremnímu mentoringu věnuje. Je jakousi spojkou mezi mentory a mentees, mezi spolupracujícími firmami. Zastiťuje celý proces a je hlavním komunikačním bodem z pohledu vedení firmy. Stejně tak, jak se zmínka o něm objevuje napříč celou diplomovou prací, se jeho role prolíná celým mezifiremním mentoringem opravdu od A do Z. Jednotlivé

koordinátorovy zodpovědnosti lze rozdělit podle toho, ve které části se implementace mezifiremního mentoringu zrovna nalézá (viz následující kapitola).

2.5 Implementace mezifiremního mentoringu do společnosti

Způsob zavedení mezifiremního mentoringu do firmy je nutné předem velmi dobře promyslet, aby se tato forma rozvoje potkala zejména s úspěchem u vedení firmy, které následně dá projektu zelenou a bude ochotný jej podpořit jak personálně, tak materiálně. Právě v tuto chvíli, při zavádění této formy rozvoje, nastává vůbec první potřeba identifikovat koordinátora, který bude za celý projekt zodpovídat ve všech jeho fázích. Jak již bylo řečeno, zpravidla se jedná o zaměstnance z oddělení vzdělávání a rozvoje a to zejména z toho důvodu, že mnohdy je to právě on, kdo s touto iniciativou do společnosti přichází. Jedná se tedy o člověka, který je silně motivován si svůj nápad prosadit a následně se mu věnovat (nejen krátkodobě).

„Před zahájením vlastní implementace je nutné vyhodnotit nejen faktory, jež budou projekt podporovat, ale rovněž rizika, která budou mentorink brzdit. Identifikujte lidi, kteří jsou myšlenkou mentorinku nadšeni. Zjistěte, kteří lidé se zajímají o vzdělávání, rozvoj a podporu druhých. Je dobré se zamyslet, zda jste schopni zajistit pro tuto myšlenku podporu alespoň části manažerů ve vedení firmy a též jejich aktivní podporu. Jak vypadá vytížení lidí? Najdou si ještě prostor pro další práci? Podívejte se na firmu s odstupem a zkuste si odpovědět, zda si tato firma cení vzdělávání a podporuje rozvoj lidí.“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 100). Velice užitečným krokem je oslovit a nadchnout pro tuto iniciativu nejen zástupce z řad vyššího managementu, ale zejména také zaměstnance z toho oddělení, které nejzásadněji ovlivňuje firemní výsledky, jelikož tito lidé jsou významní jak pro business, tak pro vytváření firemní kultury. Pakliže se koordinátorovi podaří je vtáhnout do projektu mezifiremního mentoringu, je možné předpokládat, že se jeho zavedení setká s úspěchem.

V neposlední řadě se bezpochyby vyplatí mít předem vytvořený plán pro celý projekt mezifiremního mentoringu. U jeho zavedení a odstartování to samozřejmě nekončí, nýbrž spíše začíná. Je nutné už v tuto chvíli přemýšlet, jak bude projekt pokračovat a jak jej využít dlouhodobě jako úspěšnou formu rozvoje zaměstnanců.

2.5.1 Spolupráce s koordinátory jiných firem

Jakmile se koordinátorovi podaří nastavit proaktivní prostředí ve společnosti, z níž pochází, nastává etapa spolupráce s ostatními koordinátory firem, které jsou do projektu mezifiremního mentoringu také zapojeny. Smyslem této spolupráce je zejména efektivní spárování mentorů a mentees. „Klíčovou úlohou garanta či koordinátora v procesu mentorinku je nalezení a propojení toho správného učně.“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 101) Zájemci z řad mentorů i mentees sice mají vyplněny své profily, ve kterých je zmíněno to nejdůležitější, co hraje v propojení tu hlavní roli, přesto však je osobní znalost těchto lidí výraznou pomůckou, která může být klíčem k úspěšnějšímu nalezení mentoringového páru.

2.5.2 Péče o účastníky mezifiremního mentoringu

Poslední fází před zahájením mentoringu je zasvěcení všech účastníků do procesu mezifiremního mentoringu a jeho pravidel. Jedná se o velmi podstatnou záležitost, která by měla proběhnout jednak formou tréninku, ale též individuálně s každým účastníkem, zejména pak s mentees. Důvodem je nutnost nastavení správného očekávání od projektu a role koordinátora je účastníky podpořit a poskytnout jim v této oblasti poradenství.

Role koordinátora je patrná i v samotném závěru, kdy mentoři a mentees došli do zdárného konce. Vyplatí se kontaktovat účastníky a ujistit se, že se společně s jejich protějšky věnují nebo budou věnovat řádnému zakončení jejich vztahu a nastavení akčního plánu. (dle rozhovoru s koordinátorem mezifiremního mentoringu)

2.5.3 Monitorování projektu

Jak již bylo řečeno v tématu udržitelnosti, jakožto slabé stránce mezifiremního mentoringu, monitorování je další ze zodpovědností koordinátora. V případě, že by jednotlivé páry a průběh jejich setkávání nebyl sledován, velmi jednoduše by mohl projekt zaniknout. Je nutné zjišťovat, zdali se účastníkům daří naplňovat své potřeby a cíle, které si na začátku vytyčili, z toho důvodu, aby bylo možné reagovat na případné komplikace anebo informovat vedení společnosti či nadřízené těch zaměstnanců, kteří působí v rolích mentees. Vše záleží na tom, jak k mezifiremnímu mentoringu daná společnost přistupuje. (dle rozhovoru s koordinátorem mezifiremního mentoringu)

2.6 Etika a mezifiremní mentoring

Etika jako termín, se vždy odkazuje na nějaký kodex chování ať už v konkrétním povolání, organizaci či skupině anebo obecně v běžném životě. Etika je odvozena z morálních zásad a hodnot. Takový kodex na pracovišti je vlastně soubor pravidel, který nám říká, jak bychom měli tyto zásady a hodnoty aplikovat v konkrétním oboru, v němž pracujeme. Z toho vyplývá, že každá organizace by v ideálním případě měla mít vlastní kodex chování neboli etický kodex, který bude zaměstnancům ukládat nezbytné zásady a pravidla, které je potřeba v jejich každodenním pracovním životě dodržovat. Pakliže se v mezifiremním mentoringu setkávají zaměstnanci, jež působí v odlišných společnostech a mnohdy i zcela odlišných oborech, je nezbytně nutné, aby i zde platil etický kodex a aby s ním byli předem všichni účastníci seznámeni, v lepším případě, aby dokonce svůj souhlas s dodržováním kodexu stvrdili vlastním podpisem. (Holding, 2012, s. 64)

Porozumět a opravdu chápat etiku v mezifiremním mentoringu a také ji umět aplikovat při vzájemné spolupráci mezi mentory a mentees je důležité hned z několika důvodů. Za prvé, etický kodex chrání oba dva aktéry tím, že jasně uvádí co je a co není přijatelná praxe. Za druhé, oběma jim to dodává větší důvěru, aby se mohli otevřít v těch citlivějších otázkách či tématech, kde by se za jiných okolností mohli cítit ohroženi/nekomfortně. A v neposlední řadě etický kodex zavádí a objasňuje jisté hranice, které je potřeba ve vztahu mezi mentorem a mentee respektovat, takže budou obě strany vědět, kam až můžou v konkrétních otázkách zajít, respektive kdy je vhodné přestat a naopak se vzájemně vyslechnout. (Megginson, 2006, s. 33–34)

„Je důležité, že mentorink je pozitivní proces s pozitivní zkušeností pro všechny zúčastněné. V tomto procesu. Je také nutné uvědomit si etické hranice a postarat se o jejich nastavení pro podporu mentorinku v organizaci. Jako základ mohou posloužit etické kodexy profesních organizací, které sdružují profesionály, jako jsou koučové a mentoři.“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 105). Při vytvoření etického kodexu je stejně jako pro jednotlivé organizace, tak pro mezifiremní mentoring důležité čerpat z externích i interních zdrojů. Zdroje externí mívají původ obvykle v nějakém zkušeném odborném sdružení a tyto pokyny pak bývají spíše obecné a poskytují široké měřítko pro úvahy o jednotlivých etických otázkách. Zdroj interní pak pramení zejména ze zkušeností interních zaměstnanců, kteří mají s mentoringem již nějaké zkušenosti a budou tak přinášet do etického kodexu více specifických podnětů. V případě mezifiremního mentoringu jsou těmito interními zdroji považováni zejména koordinátoři, jelikož právě oni vytvářejí pravidla pro fungování tohoto

projektu. Dalším, avšak v pořadí již druhým, interním zdrojem v mezifiremním mentoringu jsou pak také účastníci z řad mentorů a mentees, kteří si jím prošli a mohou tak přinášet další vhodné podněty pro etický kodex který se dle toho může následně upravit. (Megginson, 2006, s. 34)

Dále jsou uvedeny ty nejzákladnější body etického kodexu, které by měly bezpochyby platit vždy. Za prvé by kodex měl obsahovat obecná pravidla slušného chování a respektování lidské důstojnosti. Za druhé informaci o tom, že oba aktéři mají kdykoliv možnost mentoringový vztah ukončit. To jim dodává potřebnou svobodu a dobrovolnost, která je pro tento typ rozvoje typická. Za další, měla by platit vzájemná spoluzodpovědnost a rovnocennost, aby si mentor a mentee byli jeden druhému partnerem. Názory, výsledky a úspěchy práce jednoho, nevydává druhý za své. V neposlední řadě by mělo platit pravidlo nezneužití vztahu s mentorem/mentee a to v jakémkoliv smyslu (finančně, sexuálně,...).

Jedním z těch nejdůležitějších bodů etického kodexu je určitě důvěrnost. A není divu, jelikož aby vůbec mentor a mentee mohli vzájemně otevřeně a upřímně diskutovat, je naprosto nezbytné, aby si ti dva důvěřovali. V opačném případě, kdy v mentoringovém vztahu nejsou vyjasněna pravidla a limity týkající se mlčenlivosti, raději by do něj oba aktéři ani neměli vstupovat. Pokud je tato politika důvěrnosti nastavena správně a včas a jsou o ní oba informováni, může významně ovlivnit, do jaké míry bude mentee ochoten svému mentorovi sdělovat potřebné informace, a tím může mít vliv i na výsledek celého mentoringu. (Eckenwiler, Cohn, 2007, s. 266)

2.6.1 Porušení etického kodexu

Jedna věc je mít sepsané zásady a pravidla etiky v mezifiremním mentoringu, nicméně je třeba seznámit účastníky i s možnými sankcemi v případě jejich porušení. O jaké sankce se bude jednat, by si měli předem stanovit koordinátoři společně s organizátorem. Nejběžnější sankcí za „méně závažné“ porušení etického kodexu může být například vyřazení konkrétního účastníka, který některou ze zásad porušil, z mezifiremního mentoringu. V těch závažnějších případech jako jsou zneužití know-how či snaha zaměstnat svůj protějšek ve vlastní firmě, se doporučuje trest výrazně vyšší, např. vyřazení z mezifiremního mentoringu rovnou celé společnosti.

Forma, kterou budou účastníci se sankcemi seznámeni, může být různá. Je možné tyto informace začlenit do programu školení mentorů a mentees na začátku mentoringu, nebo je

předá vždy každému účastníkovi sám koordinátor individuálně anebo budou jednoduše rovnou součástí etického kodexu.

Pro představu, jak takový etický kodex v mezifiremním mentoringu může vypadat, je v části příloh uveden kodex iniciativy Together to Grow (příloha č. 1)

2.7 Přínos mezifiremního mentoringu pro dané společnosti

Každá společnost, jež se rozhodne vstoupit do programu mezifiremního mentoringu, pro to má své důvody, které se mohou lišit. Nicméně ať už se firmy účastní z důvodu, že potřebují rozvíjet zaměstnance vyššího managementu a interně pro to nemají vhodné nástroje, nebo protože interní mentoring nesplňuje očekávání či z jiného důvodu, není pochyb, že zapojení jejich zaměstnanců jim bude rozhodně přínosem. Lze očekávat, že nejpřínosnější bude individuální rozvoj jednotlivých lidí, nicméně skrze ně by měl být mezifiremní mentoring přínosný i celé společnosti. Jelikož pokud se vzdělávají a rozvíjí zaměstnanci, následně své znalosti uplatňují v praxi ve prospěch jejich firmy. Předpokládá se tedy, že rozvoj individuální má přesah v rozvoj celofiremní. (dle rozhovoru s koordinátorem mezifiremního mentoringu)

Přínos však jednotliví účastníci přinášejí firmě i v podobě zlepšení indexu spokojenosti neboli engagementu, který je dnes velmi často sledován nejen ve velkých firmách. Seberozvoj má totiž velmi zásadní vliv na spokojenost, a pakliže zaměstnance v seberozvoji podporuje firma, budou si toho cenit. (dle rozhovoru s koordinátorem mezifiremního mentoringu)

Otázka přínosu mezifiremního mentoringu je však velmi složitá, jelikož není možné zcela jednoznačně zhodnotit, zdali zlepšení určité oblasti ve firmě lze přisuzovat právě této formě rozvoje. Je proto vhodné přínos zjišťovat individuálně od všech účastníků mezifiremního mentoringu včetně koordinátorů, ale také například od kolegů nebo nadřízených mentees/mentorů a následně si z těchto jednotlivých odpovědí celofiremní přínos vyhodnotit. Proto je přínos jednou z výzkumných otázek této diplomové práce, která bude vyhodnocena v praktické části.

2.8 Závěr teoretické části

Cílem této části diplomové práce bylo definování a podrobná analýza mezifiremního mentoringu. Úvodem bylo nutné vymezit nejprve samotný termín mentoring, na jehož základě

staví všechny jeho formy. Těchto forem mentoringu existuje mnoho, a právě z toho důvodu jsou uvedeny v samostatné kapitole. V uvedeném textu je nepřímo zmíněn fakt, že se jedná o formu mentoringu, která v České republice není velmi rozšířena, avšak má vzrůstající tendenci. K účelu podrobného poznání a pochopení mezifiremního mentoringu bylo využito zejména SWOT analýzy, která poukazuje mimo jiné na pozitiva a negativa této formy rozvoje.

Nejen díky analýze, ale i díky ostatním kapitolám teoretické části práce je možné si lépe představit a pochopit fungování mezifiremního mentoringu. Je pro něj také velmi specifický proces, kterému je věnována samostatná kapitola. S cílem být co možná nejkonkrétnější, se diplomová práce procesu mezifiremního mentoringu věnuje i v následující empirické části práce.

V neposlední řadě byly v této části popsány i role jednotlivých aktérů, jež vstupují do celého procesu mezifiremního mentoringu. Uvědomění si svých vlastních rolí a jejich odpovědné naplňování je pro kvalitní spolupráci, která vede tím správným směrem k vytyčenému cíli, nezbytně nutné. Stejně tak jako k procesu mezifiremního mentoringu, ale také k jednotlivcům a jejich rolím se v další části diplomová práce vrací. Pro tuto chvíli bylo však důležité jim zcela porozumět.

Předmět práce, mezifiremní mentoring, byl definován a analyzován takovým způsobem, aby se v empirické části práce mohlo pokračovat na zcela konkrétních příkladech. Nyní tedy budu moci rovnou přistoupit k jednotlivým rozhovorům s účastníky mezifiremního mentoringu s cílem zhodnocení této (stále ještě netradiční) formy rozvoje.

3 Empirická část práce

Po důkladném definování mezifiremního mentoringu, kterému byl věnován dosavadní text, se nyní práce dostává do praktické roviny, která je naprosto stěžejní k dosažení vytyčeného cíle. Tímto cílem se myslí zhodnocení kvalit a negativ (neboli silných a slabých stránek) mezifiremního mentoringu či naopak jeho hrozeb a příležitostí ke zlepšení na příkladu konkrétních účastníků jedné společnosti. Z uvedeného cíle je zřetelné, že empirická část práce staví na SWOT analýze, stejně tak jako tomu bylo v části teoretické. Zatímco ale v teoretické části práce byla tato analýza realizována především na základě studia relevantní literatury, v této části práce staví na dosavadní praxi některých zaměstnanců konkrétní společnosti. Mezifiremní mentoring totiž není u nás tolik rozpracovaný, a tudíž se tento výzkumný rámec velmi dobře hodí právě na posouzení, zdali je současně nastavený mezifiremní mentoring v dané společnosti přínosný. Následně na základě zjištěných názorů několika dotazovaných je pak možné tento stav vyhodnotit a přinést další podněty, které tuto formu rozvoje ještě zdokonalí. Nebo naopak mohou vyplynout některé nežádoucí vlivy, na kterých bude potřeba do budoucna zapracovat, aby se v další praxi již neopakovaly. Výstupem této empirické části bude v závěru shrnutí a vlastní návrhy na zlepšení.

3.1 Metodologie

Za tímto účelem byla zvolena kvalitativní forma výzkumu, protože se zaměřuje na porozumění mezifiremnímu mentoringu, který u nás není zatím tolik známý a nám jde zejména o to, abychom zjistili, jak jednotliví zaměstnanci dané společnosti na mezifiremní mentoring nahlízejí a jak jej interpretují. Výzkum je realizován v jedné konkrétní společnosti a zkoumá, jak její zaměstnanci, kteří se mezifiremního mentoringu zúčastnili, hodnotí kvalitu této formy rozvoje. Použitou výzkumnou metodou jsou polostrukturované rozhovory, a to zejména z toho důvodu, že cílem je dojít k určité SWOT analýze, která sama o sobě udává základní otázky neboli jistou strukturu. Další doplňující otázky pak mají za úkol jednotlivé názory zasadit do kontextu a také dobrat se všech podrobností, které mohou jednotlivé výpovědi respondentů osvětlit.

Předtím, než byly zrealizovány samotné rozhovory, bylo nutné si vytyčit základní výzkumné otázky, a jak je již uvedeno výše, korespondují se SWOT analýzou:

1. Jaké jsou dle vašeho názoru silné stránky mezifiremního mentoringu? Jak hodnotíte jeho přínos?

2. V čem spatřujete slabiny mezifiremního mentoringu? Co vám v této formě rozvoje nevyhovuje?
3. Kde vidíte ještě další prostor pro zlepšení? Co by mohlo fungovat v mezifiremním mentoringu lépe?
4. Jaké jsou hrozby mezifiremního mentoringu? Co považujete za rizikovou oblast nebo oblasti? Co negativního by mohlo nastat a v jakém případě?

Sběr dat pomocí polostrukturovaných rozhovorů byl uskutečněn na výzkumném souboru skládající se z celkem tří skupin zaměstnanců jedné společnosti, která mezifiremní mentoring již zavedla. Prvními dvěma skupinami byli mentoři a mentees, kteří už s mezifiremním mentoringem měli přímou zkušenost. Třetí skupinou pak byli nadřízení těchto mentees, kteří sice sami přímou zkušenost neměli, ale mohli mezifiremní mentoring posoudit zase z jiného úhlu pohledu. Celkem se mentoringu účastnilo 5 mentorů a stejný počet mentees, nicméně s rozhovorem sice souhlasili všichni mentees, ale pouze tři mentoři a tři nadřízení mentees. Z celkem 15 oslovených zaměstnanců jich k rozhovoru tedy svolilo 11. Důvodem byla časová vytíženost těchto zaměstnanců v období, kdy sběr dat probíhal. Všechny tři skupiny byly osloveny v době mezi 6–8 týdny po zakončení mezifiremního mentoringu, čili po závěrečném setkání. Vzhledem k tomu, že výzkumný vzorek představuje 73 % z celkového počtu účastníků, si trůufám tvrdit, že výsledky je možné generalizovat.

Z jednotlivých rozhovorů vznikly tři samostatné SWOT analýzy podle výše uvedených tří skupin výzkumného vzorku. Každá SWOT analýza je společně s konkrétními výroky respondentů zaznamenána v následujících kapitolách.

3.2 SWOT analýza – Mentoři

Mentoři tvoří jednu ze tří skupin výzkumného vzorku. Jedná se o přímé účastníky mezifiremního mentoringu, tudíž mají společně s mentees nejvíce vypovídající hodnotu. Jejich názory jsou pro další fungování mezifiremního mentoringu velmi zásadní a na základě jejich podnětů či zpětné vazby by měli koordinátoři stávající formu mentoringu upravit. Tedy v případě, bude-li to potřeba.

Mentor A

První rozhovor proběhl s mentorem, který je touto formou rozvoje opravdu velmi nadšen. Dokazuje to fakt, že souhlasil s mentorováním rovnou dvou mentees zároveň a již nyní se těší na další zkušenosti: „*Mentoring mě baví, proto ho dělám a chci v něm dále pokračovat*“.

Konkrétně si nejvíce cení příležitosti předávat své znalosti napříč různými typy podnikání. Dle jeho slov není potřeba, aby oba aktéři byli z FMCG businessu⁴ (ve kterém on sám působí). *„Hlavní marketingové strategie a jednotlivé promoce, které děláme, byly zdrojem inspirace jak pro mentee z oblasti telekomunikace, tak pro mentee z finančního sektoru.“* Největší přínos spatřuje právě v tom, že se jedná o mezifiremní spolupráci, čili má možnost sledovat, jak fungují jiné firmy. *„Téměř z každého setkání s mými mentees jsem si odnášel něco nového. Mentees se mi svěřovali nejen s tím, co u nich ve firmě funguje, jaké jsou jejich úspěšné strategie, ale také s tím, co naopak nefunguje vůbec. Člověk si z takového vyprávění odnese nespočet příkladů dobré i nedobré praxe.“* Dle slov tohoto mentora zde neexistují žádné slabiny, jelikož záleží na každém jednotlivci, jak k vlastnímu rozvoji přistupuje. *„Pokud se člověk chce vzdělávat a rozvíjet, mezifiremního mentoringu si bude vážit a vezme si z něj maximum. Pokud však není dostatečně motivován, bude automaticky hledat výmluvy.“* Takový přístup kdyby měli všichni účastníci mezifiremního mentoringu (nebo rovnou všichni zaměstnanci), koordinátoři by pak téměř „neměli co na práci“. Je evidentní, že se jedná o velmi vyzrálou osobnost, což koresponduje i s jeho dlouholetou, téměř dvacetiletou manažerskou praxí.

Přestože mentor A nezmínil žádné slabé stránky mezifiremního mentoringu, na téma příležitosti ke zlepšení se mnohem více rozpovídal. Všechny jeho podněty vycházely z jedné myšlenky a to brát mentoring méně formálně, možná dokonce zcela neformálně. *„Již od začátku by mohl být celý projekt veden mnohem méně formálně. Od úvodního setkání, kde jsme se viděli všichni mentoři a mentees, mohla být nastavena kultura tykání. Pomohlo by to hlavně tomu, že by všichni k mentoringu přistupovali více přátelsky.“* Je však velmi složité zavést striktně tykání ve společnosti různých lidí, kteří přicházejí z různých firemních prostředí, a to hned na úvodním setkání. Není jednoduché odhadnout tu míru neformálnosti, jelikož ne každý se s tímto názorem ztotožňuje a onu neformálnost preferuje. Mentor však trvá na svém a argumentuje: *„jakmile bude mentoring v té osobní rovině, v prostředí přátel, vždy se budou na jednotlivá setkání mentoři a mentees více těšit, než když budou mentoring brát jako součást práce.“* Jako další příležitost mentor vidí ve způsobu, jak by měla probíhat první schůzka. Opět klade důraz na to, aby se s mentees měli možnost vzájemně lépe poznat a navázat bližší, důvěrnější vztah, který je následně předpokladem úspěšného mentoringu: *„na první schůzce by se neměla řešit tolik práce, ale hlavně by se měli ti dva lidé seznámit tak, aby navázali bližší vztah. Bude se jim pak lépe pracovat.“*

⁴ FMCG – fast moving consumer goods (rychloobrátkové zboží)

V závěru rozhovoru mentor zmínil jedinou hrozbu, která mezifiremní mentoring může potkat a tou je nedostatečná motivace jednotlivých účastníků a to platí jak pro mentees, tak pro mentory. *„Tohle je ale hrozba jakékoliv rozvojové aktivity a ne jen mezifiremního mentoringu. Zkrátka když člověk na sobě pracovat nechce, tak nebude.“*

Mentor B

Druhý mentor by měl mít teoreticky o rozvoji obecně asi největší přehled, jelikož jeho oborem jsou lidské zdroje a působí v něm (na manažerské pozici) již šestnáctým rokem. Celkově hodnotí mezifiremní mentoring velmi kladně: *„je to příjemné i lidsky. Jsem hlavně zaměřením kouč a je pro mě zajímavé vnímat rozdíly mezi koučováním a mentorováním.“* Největší přidanou hodnotou je podle něj možnost dozvědět se, jak pracují jiné společnosti a zjištění, že jeho zkušenosti jsou uplatnitelné i v jiných společnostech. Jako další pozitivum vnímá, že má možnost získat nezávislý feedback na svoji práci: *„Mentee byl aktivní, zajímal se a vyjadřoval se k mým zkušenostem, což je zase důležité pro mě jako mentora. Při diskuzích a setkáních s ním jsem narážel na zajímavé AHA momenty ve smyslu, co bych mohl na své práci zlepšit já, které jsem si do té chvíle vlastně ani neuvědomoval.“* Mentor v rozhovoru hodně zmiňoval oboustranný rozvoj, kterého si nesmírně cenní a navíc má díky němu ze sebe lepší pocit, který ho nabíjí a motivuje k další práci s lidmi.

Tento mentor se ke slabým stránkám moc nevyjadřoval, jelikož to, s čím se setkal, bylo velmi subjektivní, a tudíž to nechtěl přisuzovat mezifiremnímu mentoringu obecně. *„Můj mentee ze začátku trochu překračoval hranice a dostávali jsme se hodně do osobní roviny. Víím, že je to hodně individuální. Nicméně asi na třetí schůzce se mi toto podařilo odladit a od té doby jsem se cítil mnohem komfortněji.“* Pro účely tohoto výzkumu je však tento názor velmi důležitý a na seznamu slabých stránek by se měl objevit.

Příležitosti ke zdokonalení mezifiremního mentoringu spatřoval ve dvou oblastech. První je zejména směrem k organizátorům: *„během celého běhu bych se rád účastnil více networkingových aktivit. V projektu působí mnoho zajímavých lidí, můžeme tak společně navázat velmi cenné kontakty, které se mohou hodit zase pro další aktivity.“* Tak jak je dnes nastavený mezifiremní mentoring probíhají tři taková networkingová setkání. Jedním je úvodní setkání, dále je pak zhruba v polovině organizováno jedno tzv. neformální setkání a třetí možnost networkingu pak přichází v samém závěru. S tímto názorem nelze nesouhlasit, ale též je nutné zmínit i tu druhou stranu věci, a tou je fakt, že pokud by za jeden běh bylo ještě více takových setkání, mohla by se najít druhá skupina účastníků, kteří budou zase naopak proti a budou tvrdit, že networkingových setkání je příliš mnoho a na to jim nezbývá

čas. Druhou oblast zmínil mentor směrem ke koordinátorům jednotlivých firem: „*takový projekt by si zasloužil ve firmě větší propagaci a mohl by se vytvořit program, do kterého se budou zaměstnanci vybírat stejně jako třeba do talentových programů. Pokud se jim to podaří, budou si pak této možnosti ještě více vážit.*“ Tento podnět je zcela na místě a určitě si zaslouží mimořádnou pozornost.

Zcela jednoznačnou hrozbou dle osloveného druhého mentora v mezifiremním mentoringu může být situace, kdy mentees jsou do projektu vysláni nadřízeným nebo oddělením HR: „*jakmile jim účast v mentoringu zadá někdo jiný, než že by to byla jejich vlastní iniciativa, nebude to fungovat.*“ Stejně tak jako v případě mentora A se jedná o fakt, který ohrožuje jakoukoliv rozvojovou aktivitu, nikoli pouze mezifiremní mentoring. I přesto se jedná o zcela relevantní podnět, který si své místo ve SWOT analýze bezpochyby nalézá.

Mentor C

Poslední mentorka, se kterou se podařilo rozhovor uskutečnit, je již velmi vysoce postavený manažer, který působí v obchodním oddělení. Silné stránky mentoringu spatřuje zejména v oboustranném rozvoji: „*Těší mě, že nejen moje mentee, ale i já se v projektu hodně učím a objevuji mnoho nového a to mě baví a těší.*“ Cení si také toho, že mentor má jedinečnou možnost získat zpětnou vazbu na svoji práci někým, kdo má pro danou věc nezaujatý pohled: „*Sama jsem se hodně zamýšlela zpětně nad vlastními kroky, zdali byly správné. Hodně věcí jsem si uvědomila.*“ Celkově hodnotí mezifiremní mentoring opravdu velmi kladně „*Mentoring je krásná možnost vystoupit ze zajetých kolejí, podívat se na věci nově z jiné stránky. Je krásné sdílet zkušenosti, ale i osobní obohacení je velké.*“

S mentoringem jako takovým dříve neměla moc velké zkušenosti a to má také jistý vliv na její hodnocení mezifiremního mentoringu. Ovlivnilo to zejména odpověď na otázku, v čem vidí slabé stránky: „*na úvodním setkání jsem čekala možná trochu jasnější "noty". Téma mentoringu pro mě bylo zcela nové. Uvítala bych např. nějaké konkrétní příklady - stanovení cílů a jejich plnění, výsledek.*“ Z toho vyplývá, že jí nevyhovoval obsah školení mentorů, kterého se během úvodního setkání účastnila. Měla pocit, že školení mělo být obsáhlejší a bohatší na příklady dobré praxe.

V podobném duchu se nesla i další část rozhovoru, kdy mentorka zmiňovala, co dalšího by bylo dobré do programu zakomponovat. Čili viděla poměrně zajímavé možnosti, které by mezifiremní mentoring mohly ještě více pozvednout. „*líbilo by se mi, kdyby nám mentorům Kristin poskytovala třeba každé 2 měsíce nějaké vhledy, abychom i podpořili teoretickou*

stránku mentoringu či jiných oblastí.“ Mentorka těmito „vhledy“ měla na mysli například zasílání různých inspirativních článků, které by se mentorům mohli hodit. Nebo navrhovala možnost se scházet v průběhu mentoringu s lektorkou, která by dále rozvíjela jejich mentorské dovednosti: *„Možná trochu častější kontakt mentorů na školení, abychom svoji práci dělali skutečně rozumně a dobře.“* Další velmi zajímavý podnět vnesla mentorka v souvislosti se samotným zakončením mentoringu, kdy by opět ocenila nějaké připomenutí, jak mezifirmní mentoring správně uzavřít: *„Také by bylo fajn dostat trochu přesnější noty o závěru programu – jak to bude vypadat, s čím máme počítat. Asi jsme info dostali, ale jak se blížil závěr, bylo by užitečné toto připomenout“.* Jak již bylo řečeno, tato manažerka s mentoringem jako takovým dosud neměla nijaké zkušenosti, proto je z jejího pohledu největší příležitostí ke zlepšení právě teoretická základna a posílení mentorských dovedností začínajících mentorů.

Největší a prakticky jedinou hrozbou, kterou tato mentorka zmínila, byla situace, co by se asi tak stalo, kdyby mentee nedonesl vůbec žádné téma. Je pravda, že to se může stát, nicméně během úvodního školení jsou všichni mentees vyzýváni k tomu, aby si své téma nebo dokonce témata předem připravili, přesto se to stát jistě může, a to například u mentees, kteří nejsou dostatečně motivovaní nebo kteří se například nemohli účastnit úvodního setkání, kde bylo toto téma důkladně probíráno.

Tolik vyplynulo z rozhovorů s jednotlivými mentory. Nejpozitivnější je jistě fakt, že slabých stránek má dosavadní mentoring opravdu jen velmi málo a naopak silných poměrně dost. Mentoři jsou všichni touto formou rozvoje nadšení a všichni si této zkušenosti nesmírně cení. Co se týká dalšího zlepšování programu, tak mentoři navrhli zajímavé oblasti, se kterými by stálo za to do budoucna dále pracovat. Dobrá zpráva je, že všechny návrhy na zlepšení mezifirmního mentoringu jsou jistě reálné a záleží pouze na tom, do jaké míry je budou koordinátoři a také organizátoři chtít do dalšího „běhu“ zakomponovat. Rozhovory s mentory přinesly také některé hrozby, s nimiž je nutné dále pracovat – zajímavé je, že vesměs všechny podněty jsou směřovány pouze k mentees. Z toho vyplývá a potvrzuje se, že právě mentees jsou tím hlavním „motorem“ samotného mentoringu a pokud oni nejsou dostatečně motivovaní a aktivní, tak je tato rozvojová aktivita zásadně ohrožena.

Níže je uvedena a shrnuta SWOT analýza z pohledu mentorů.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Možnost získat příklady dobré i nedobré praxe z jiných firem 2. Zkušenosti uplatnitelné i v jiných společnostech 3. AHA momenty – feedback od mentees na mentora 4. Oboustranný rozvoj 5. Možnost získat zpětnou vazbu na svoji práci a na svá rozhodnutí někým, kdo má nezaujatý pohled na věc 6. Možnost vystoupit ze zajetých kolejí a vidět věci jinak 7. Velké osobní obohacení 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nejsou určeny hranice, kdy se mentoring dostává do příliš osobní roviny 2. Jasnější noty pro začínající mentory na úvodním setkání – školení mentorů bylo málo obsáhlé, chyběly příklady dobré praxe
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedostatečná motivace jednotlivých účastníků 2. Mentees jsou do programu vysláni svým nadřízeným či oddělením HR, nikoli vlastní iniciativou 3. Neúčast na úvodním školení 4. Mentee nedonese žádné téma 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tykání 2. Brát mentoring více přátelsky, než formálně 3. První setkání by nemělo být pracovní, ale pouze seznamovací 4. Více networkingových aktivit 5. Větší propagace do firem 6. Výběrový program pro lidi co se doopravdy chtějí rozvíjet 7. Zasílání inspirativních článků mentorům 8. Teoretická základna a posílení mentorských dovedností začínajících mentorů

3.3 SWOT analýza – Mentees

Druhou skupinu výzkumného vzorku tvoří mentees, kteří jsou stejně jako předchozí mentoři těmi nejdůležitějšími, jelikož mezifiremní mentoring je aktivita, která cílí zejména na rozvoj jich samotných. Jejich hodnocení a vyplývající SWOT analýza je uvedena níže na základě rozhovorů se všemi mentees, kteří nedávno mentoring zakončili.

Mentee A

První z oslovených mentees byl absolvent talent programu a o mezifiremní mentoring vyslovil zájem sám z vlastní iniciativy. Následně mu jeho zájmu bylo vyhověno a vstoupil tak do tohoto programu s mentorem, který byl ze zcela jiného odvětví. „*Chtěl jsem mentora, který*

bude z úplně jiného typu businessu, protože jsem doufal, že mi to pomůže vidět některé věci z většího nadhledu, a to se povedlo. Mentor mi pomohl dívat se na konkrétní problémy mnohem komplexnější a myslím, že se mi podařilo trochu odbourat mé dosavadní velké zaměření na detail.“ Z pohledu tohoto mentee prý mentoring nemá žádné slabiny a pokud ano tak on je neregistroval a se vším byl spokojený.

Z pohledu příležitostí k rozvoji mezifiremního mentoringu mentee zmínil, že by mentor mohl být méně formální: *„Ačkoliv ze začátku byla setkání formálně korektní, chemie mezi mnou a mentorem zafungovala a cítil jsem se při nich uvolněně a s pocitem, že s ním můžu otevřeně diskutovat na různá témata, které mně zajímají. Kdybych mohl něco ale doporučit, bylo by to vést schůzky více přátelsky než formálně.*“ V závěru tohoto rozhovoru pak mentee nenabídl žádné oblasti, ve kterých by spatřoval nějaké hrozby.

Mentee B

Druhý a všichni ostatní mentees se do programu mezifiremního mentoringu dostali jiným způsobem, a to návrhem ze strany HR oddělení, které je nominovalo. Respektive mentees v rámci svých individuálních rozvojových plánů dostali doporučení na účast v mezifiremním mentoringu. Tato možnost jej oslovila a bez váhání se prý přihlásil: *„byl bych hloupý, kdybych toho nevyužil.*“ Na otázku, co mu mentoring přinesl a jaké jsou tedy jeho silné stránky, zmínil, že nejzajímavější je, že i v jiných společnostech se řeší obdobné problémy.

Stejně jako předchozí mentee má pocit, že mezifiremní mentoring nemá ani žádné slabiny ani jej nenapadají žádné hrozby. Byl se vším prý zcela spokojený a všechny jeho schůzky s mentorem byly zajímavé, inspirativní a z každé si něco odnesl. V oblasti příležitostí ke zlepšení by navrhoval celý program mezifiremního mentoringu buď prodloužit anebo mít možnost se přihlásit zase do dalšího běhu s nějakým jiným mentorem a z jiné firmy.

Mentee C

V pořadí třetí mentee, s níž proběhl rozhovor, byla celým programem mezifiremního mentoringu také velmi nadšena. Pochvalovala si možnost využít mentoringu i v osobní rovině: *„Líbilo se mi, že s mojí mentorkou jsme řešily nejen pracovní záležitosti, ale také ty osobní. Mám totiž dvě malé děti, a přestože mé priority byly už předtím jasně dané, ne vždy se mi dařilo se jimi řídit.*“ Obě aktérky v tomto páru si našly společná témata nejen pracovní, ale i například jak zvládat vysoké pracovní tempo a současně se dostatečně věnovat dětem. Velmi příjemné zjištění bylo, že tento pár si natolik rozuměl, že mentee dnes svoji mentorku

považuje za přítelkyni a plánují si setkávat se i nadále. „*Ráda bych v mentoringu nikdy nepřestávala, člověk se stále má co učit.*“

Na téma slabiny mezifiremního mentoringu se tato mentee rozpovídala. Vycházela zejména z toho, jak si s mentorkou opravdu velmi dobře osobnostně sedly a z toho důvodu měla pocit, že by mentoring neměl být časově ohraničený. „*Nemám důvod s mentorkou naše schůzky rušit jen proto, že už proběhlo oficiální závěrečné setkání.*“ Tento podnět, který mentee poskytla jako slabinu mezifiremního mentoringu, má samozřejmě velký smysl zejména ve chvíli, kdy se oba aktéři vzájemně obohacují. Nicméně jedná se i o téma, které bylo v průběhu závěrečného setkání řešeno. Ze strany lektorky, která tímto setkáním účastníky provázela, padl návrh, že v případě, kdy jednotlivé páry stále nevyčerpaly svá témata, mohou ve schůzkách dále pokračovat. Co je však v takovém případě vhodné, je nastavení si nějakých dalších konkrétních cílů, aby se z mentoringu nestaly pouze schůzky dvou přátel, které samozřejmě nejsou špatné, ale již bychom je neměli nazývat mentoringem.

Mentee si celý program velmi pochvalovala a těžko hledala ještě další příležitosti ke zlepšení a také hrozby. Vycházela tedy z té slabiny, kterou předem identifikovala a tudíž jako další prostor pro rozvoj mentoringu spatřuje v tom, aby se nějakým způsobem podařilo spárovat vždy lidi, kteří si sednou zejména lidsky. „*Bohužel nevím, jak to udělat, ale proces párování mentorů a mentees by měl být cílen nejen na ty pracovní záležitosti, ale také na to, jak si dva lidé vzájemně budou rozumět.*“ Mentee však tímto zmiňuje oblast, na kterou se soustředí koordinátoři již dnes, ale jak sama říká, toto není vůbec jednoduché a vlastně to ani nelze. Na závěr pak uvedla jedinou hrozbu, která by mohla v mezifiremním mentoringu nastat, a sice nevhodné spárování mentorů a mentees.

Mentee D

Mentee D je poměrně vysoce postaveným manažerem s celkem dlouholetou praxí v oblasti vedení lidí. Celou jeho kariéru se pohybuje v obchodu, prošel si různými pozicemi, obchodním zástupcem počínaje, přes manažera zákaznického servisu a regionálního vedoucího prodeje. Momentálně působí na pozici národního manažera pro oddělení klíčových zákazníků, což je pro něj zcela nová oblast, s níž dosud neměl přímé zkušenosti. To byl právě důvod, proč byl nominován do programu mezifiremního mentoringu. Jeho mentor byl v oblasti obchodu celkově kratší dobu, nicméně měl mnohaleté zkušenosti právě s péčí o klíčové zákazníky, a to bylo pro jeho rozvoj nejzásadnější. Silných stránek má dle něj mezifiremní mentoring hned několik. Za prvé si cenil skutečnosti, že mohl načerpat znalosti, týkající se jeho nového oboru, do kterého vstoupil. „*Mezifiremní mentoring mi dal příležitost*

dozvědět se, co všechno práce s klíčovými zákazníky obnáší. U nás ve firmě bych mohl takových znalostí načerpat paradoxně pouze od svých podřízených, což samozřejmě funguje do jisté míry i tak, ale to gró jsem získal od svého mentora.“ Dále jako velký přínos hodnotil faktor, který přináší mezifiremní spolupráce: *„Je velmi zajímavé mít možnost setkávat se s někým z jiné firemní kultury“*.

Co se týká příležitostí ke zlepšení, tak mentee mluvil spíše o zlepšení jeho vlastní situace: *„bohužel se mi nedařilo uvolnit se z běžných povinností tak často, jak bych si představoval. Proto vidím příležitost ke zlepšení spíše v mém vlastním přístupu, nikoli v nastavení samotného mezifiremního mentoringu“*. Mentee se sice snažil dodržovat schůzky na pravidelné měsíční bázi, ale párkrát se mu to prý nezadařilo a s mentorem se tak neviděl jednou i téměř 8 týdnů. Dle jeho slov by stačilo mít mentoring na vrcholu svých priorit pro dané období.

Mentee D spatřuje v mezifiremním mentoringu jednu zcela zásadní hrozbu a to lokalitu. *„Nedovedu si představit, že bych měl za svým mentorem dojíždět třeba do Plzně.“* Co se týká slabin, tak ty prý mezifiremní mentoring z jeho pohledu mentoring žádné neměl a naopak byl s celým programem velmi spokojený.

Mentee E

Poslední oslovená mentee byla s mezifiremním mentoringem nadmíru spokojená, stejně jako další její kolegové. Největší přínos vidí v možnosti řešit aktuální témata s člověkem z neutrálního prostředí. *„S mentorem jsem mohla bez obav řešit i citlivá témata, měla jsem pocit, že jsem v bezpečném prostředí.“* Mimo to si pochvalovala, podobně jako jiní její kolegové, že má možnost vidět jednotlivé věci zase z jiné perspektivy: *„je to skvělé i pro vytržení z denního rytmu a umožnění podívat se na pracovní problematiku s odstupem a z jiného úhlu.“*

Odpověď na otázku, jaké má podle ní mezifiremní mentoring slabá místa, zmínila spíše možné příležitosti ke zlepšení: *„určitě bych si dovedla představit, že by se účastníci setkávali častěji tou formou neformálních setkání, jako bylo například v říjnu, kde by vystoupili další inspirativní speakeři“*. Další prostor pro rozvoj tedy vidí zejména v četnosti neformálních setkání a v rozpočtu, který je na ně vyhrazený.

Slabiny mezifiremního mentoringu a ani hrozby ji během rozhovoru žádné nenapadly.

Stejně tak jako tomu bylo v případě mentorů, mentees nahlíží na mezifiremní mentoring velmi kladně a reflektují hlavně jeho kvality a přínos. Co se týká slabin, pouze jeden z pěti mentees identifikoval vůbec nějakou slabinu, a tou bylo časové omezení. Nicméně zde spíše narážíme na špatné porozumění pravidlům mezifiremního mentoringu, neboť jak již bylo výše uvedeno, během závěrečného setkání bylo všem účastníkům vysvětleno, že v případě mají-li nějaká nedořešená či zcela nová témata, kterým se ještě chtějí věnovat, mohou si mentoring ještě o něco prodloužit. K tomu se však vázalo další doporučení revidovat cíle mentoringu, aby měla tato rozvojová aktivita nějakou rozumnou formu či koncepci.

Oblastí ke zlepšení, které mentees navrhli, bylo též poměrně dost. Nicméně ne všechny lze jednoduše aplikovat. Příkladem může být zejména oblast párování mentorů a mentees. Přestože bychom si jistě všichni přáli, aby se k sobě mentoři a mentees hodili i osobnostně, není v lidských silách toto zaručit. Způsob, jakým jsou dnes účastníci mentoringu párováni na toto do jisté míry myslí (viz kapitola 2. 3 Proces mezifiremního mentoringu), přesto nelze nesouhlasit s tím, že by bylo vhodné se nad tímto ještě více zamyslet a pokusit se nalézt i jiné možnosti, které by úspěšné párování mohly podpořit. Ostatní zmíněné příležitosti ke zlepšení současného mezifiremního mentoringu se do jisté míry podobají návrhům, které přinesli mentoři. Detailnímu rozklíčování se však věnuje závěrečné shrnutí.

Zajímavé je, že hrozby, které oslovení mentees uvedli, se oproti postřehům mentorů značně liší. Ani jeden mentee nereflektoval možné hrozby v tom smyslu, jak jednotliví účastníci k mentoringu přistupují, ale naopak se zabývali problematikou nevhodného spárování mentorů a mentees. Z rozhovorů s mentory vyplynulo, že všechny hrozby by mohly pramenit nedostatečnou motivací mentees, toto však ani jeden z mentees jako možnou hrozbu nezmínil. Důvodem může být fakt, že mentees sami sebe nevnímají jako klíčové osoby, které jsou, jak již bylo řečeno, „hnačím motorem“ samotného mentoringu.

Níže je uvedena a shrnuta SWOT analýza z pohledu mentees.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Možnost vidět konkrétní problémy z většího nadhledu, s odstupem či z jiného úhlu 2. V jiných společnostech se řeší obdobné problémy 3. Přesah do nastavení nejen pracovních, ale i životních priorit 4. Přináší možnosti rozšíření znalostí v konkrétním oboru, které vlastní firma nenabízí 5. Možnost setkávat se s někým z jiné firemní kultury 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Časové omezení mentoringu

6. Neutrální prostředí	
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
1. Nevhodné spárování mentorů a mentees 2. Mentor a mentee nejsou ze stejného města	1. Mentor by mohl být méně formální 2. Prodloužit program mezifiremního mentoringu 3. Mít možnost po skončení programu se přihlásit znovu, ale k jinému mentorovi zase z jiné firmy 4. Spárovat lidi, kteří si sednou lidsky 5. Zařadit mentoring mezi top priority pro dané období 6. Četnost neformálních setkání s inspirativními speakery a větší rozpočet pro tyto akce

3.4 SWOT analýza – Nadřazení mentees

Poslední skupinou výzkumného vzorku jsou nadřazení mentees. Z celkem pěti oslovených manažerů, se však podařilo rozhovory uskutečnit pouze se třemi z nich. Důvodem byla časová vytíženost jednotlivých manažerů v období, kdy sběr dat pro tuto diplomovou práci byl realizován (stejně tak jako tomu bylo u mentorů). Jedná se o skupinu zaměstnanců, kteří s mezifiremním mentoringem jako takovým sice nemají přímou zkušenost, ale pro účely této diplomové práce by mohli mít značný přínos. Mohli by vnést velmi zajímavé postřehy do hodnocení této formy rozvoje, a to zase z trochu jiné perspektivy, než samotní mentoři a mentees. Současně se jedná o skupinu lidí, kteří by měli být schopni posoudit, zdali se mezifiremní mentoring nějakým způsobem promítnul do práce jejich podřízených. Jinými slovy, zdali tato forma rozvoje měla pro mentees opravdu nějaký efekt a ovlivnila jejich způsob práce, postoje, hodnoty či možná dokonce chování.

Rozhovory s touto skupinou výzkumného vzorku navíc probíhaly trochu odlišným způsobem oproti dvěma předchozím. Kromě otázek zacílených na silné/slabé stránky, či příležitosti a hrozby, bylo zjišťováno, zdali v jejich podřízených mezifiremní mentoring zanechal nějaký efekt.

Nadřazený menteeho A

Pro připomenutí, mentee A je absolventem interního talentového programu a o mezifiremní mentoring se sám hlasitě přihlásil. Pro účely této práce a zjednodušení přepisu citací jeho nadřazeného jej fiktivně pojmenujme Karel. *„Jsem rád, že Karel vyhledává všechny možné způsoby, jak se dále rozvíjet, a proto jsem byl rád i za jeho nápad, přihlásit se do mezifiremního mentoringu“*. Karlův nadřazený má celkově kladný postoj k této formě rozvoje

a jeho iniciativu tak velmi kviťoval a podporoval ho. Jaké vidí v mezifiremním mentoringu silné stránky? Především fakt, že se jedná o formu rozvoje, kterou si musí iniciovat právě sám mentee: „*Nejlepší na tom asi je to, že tím hlavním driverem je sám Karel a učí se tak hlavně proto, že on sám chce. Nikoli proto, že to po něm chci já nebo personální.*“ Co se týká slabin, tak těch dle slov Karlova nadřizového mezifiremní mentoring zase tolik nemá. Přesto jich v rozhovoru pár zmiňuje. „*Nikdy nevíte, co mu může mentor poradit. Třeba mu řekne něco, co je naprosto nevhodné nebo proti našim zvyklostem, protože to, co funguje jinde, nemusí znamenat, že bude fungovat i u nás.*“ Dále pak tento manažer přiznal, že Karlův mentor je takovým jeho druhým šéfem, což pro něj znamená, že si pak jeden s druhým mohou protiředit a Karlovi pak akorát mást hlavu. Z toho vyplývá, že Karlův nařizovaný dost možná vidí v mentorovi konkurenta a tudíž člověka, který může svým způsobem Karlův rozvoj narušit.

V rozhovoru nad tématem příležitosti ke zlepšení měl tento manažer nápady, které vyplývají zejména z těch slabých stránek, které předem identifikoval. Navrhoval, aby mentor byl s nadřizovým menteeho v kontaktu a to jak před zahájením mentoringu, tak i následně v jeho průběhu. „*Kdyby fungovala důkladnější příprava na mentoring a já bych se v průběhu s mentorem párkrát sešel, bylo by to ideální. Měl bych třeba i možnost mentorovi sdělit na co se zaměřit v rámci Karlovo rozvoje a mohli bychom tak s jeho mentorem více spolupracovat.*“ Tento nápad je velmi zajímavý a jistě by se dal do určité míry do mezifiremního mentoringu zakomponovat. Co se týká hrozeb, dle osloveného manažera je zde hrozba toho, že si mentor svého mentees natolik oblíbí, že jej bude chtít přetáhnout k sobě do týmu. Anebo pak obráceně, že mentee nabyde dojmu, že jinde to funguje lépe a mohl by chtít z firmy odejít.

V další části rozhovoru Karlovo nadřizovaný uvedl, že efekt mentoringu je velmi těžké identifikovat. Důvodem je prý fakt, že Karel je člověk, který na sobě hodně pracuje sám po vlastní ose. „*Karel hodně čte a celkově se zajímá o vlastní rozvoj. Za tu dobu, co je pode mnou, dělá velké pokroky a prokazuje svůj potenciál. Proto se i dostal do talentu. Je hodně těžké říci, jak ho ovlivnil jeho mentor.*“ Z rozhovoru s tímto manažerem byla cítit jistá ješitnost. Na jednu stranu přiznává, že Karel se stále zlepšuje v mnoha oblastech, na stranu druhou to však nechce odůvodňovat působením mentora, jakožto jeho konkurenta. Přesto přiznává, že jistou měrou se na Karlovo rozvoji jeho mentor asi podepsal. Žádný konkrétní příklad však sám nenabídl.

Nadřizovaný menteeho D

Další rozhovor se povedl zrealizovat s nadřizovým menteeho D. Pro připomenutí, mentee D je již vysoce postavený manažer, který za celou svoji pracovní kariéru poznal prakticky jednu

jedinou firmu a prošel si nejrůznějšími obchodními pozicemi. Momentálně se posunul do oddělení klíčových zákazníků, kde zastává ten nejvyšší post, přestože přímé zkušenosti z tohoto oddělení nemá. Současně to byl právě ten důvod, pro který byl nominován do mezifiremního mentoringu v roli menteeho. Pro účely této práce jej nazýváme Tomáš.

V první části rozhovoru manažer odpovídal na otázky týkající se silných a slabých stránek stejně tak, jako tomu bylo v předchozích případech. Největší benefit spatřuje Tomášův nadřízený v možnosti rozvíjet i tak vysoce postaveného manažera, jakým je Tomáš formou mentoringu. *„Mentoring je skvělá forma rozvoje a hodí se pro jakéhokoliv zaměstnance. Nicméně pakliže jste již v top managementu firmy, často už není ve firmě nikdo, kdo by mohl roli mentora zastat. A tahle mezifiremní spolupráce to umožňuje.“* Další výhodu vidí v tom, že Tomáš má možnost poznat jinou firemní kulturu a jiné procesy, které dosud nepoznal, protože vlastně nikde jinde nepracoval. Z pohledu slabin pak Tomášův nadřízený zmínil, že spíše než slabé stránky vidí u mezifiremního mentoringu hrozbu toho, že by Tomáš mohl mít tendenci firmu opustit, kdyby zjistil, že to v jiných firmách funguje lépe. Sám to však záhy zavrhnul, jelikož Tomáš je momentálně v situaci, kdy mu byla ze strany generálního ředitele projevena obrovská důvěra, jelikož povýšil na klíčovou pozici ve vedení firmy. Dle jeho slov je *„natolik motivovaný, že by nad žádnými zaječícími úmysly snad ani neuvažoval.“*

Z hlediska příležitostí ke zlepšení mezifiremního mentoringu se Tomášův nadřízený zamýšlel nad tím, zdali by se neměla účast mentees podmiňovat nějakými speciálními pravidly. *„Nemyslím si, že je to vhodná forma rozvoje pro každého, jelikož může představovat hrozbu odchodu zaměstnance z firmy. Možná by měla být pouze pro ty zaměstnance, kteří jsou nově povýšeni, a tudíž jsou čerstvě motivováni ve firmě zůstat a současně se chtějí inspirovat jinde, aby se na své nové pozici co nejlépe osvědčili.“*

Druhou část rozhovoru jsme věnovali otázkám, zdali mezifiremní mentoring viditelně ovlivnil jeho podřízeného. S potěšením (oproti předchozímu rozhovoru s Karlovým nadřízeným) bylo dosaženo pozitivní a konkrétní odpovědi. *„Tomáš do firmy přinesl některé inovace, které pramenily právě z mezifiremního mentoringu. On sám se tedy nijak osobnostně nezměnil, což jsem ani neočekával, ale hodně se inspiroval jinými procesy, nad jejichž implementací momentálně pracuje.“* Je tedy evidentní, že v tomto případě měl mezifiremní mentoring pro rozvoj Tomáše zcela zásadní přínos.

Nadřazený menteeho E

Mentee E, pracovně ji nazýváme Markéta, v mezifiremním mentoringu neshledávala ani žádné slabé stránky, ani žádné hrozby. Její nadřazený měl na tuto formu rozvoje velmi podobný, pozitivní pohled. „*Podle mě si Markéta mentoring se svým mentorem užívala a na schůzky chodila ráda. Častokrát jsme se bavili o tom, jak fungují u nich ve firmě a bylo to zajímavé i pro mě.*“ Jako silnou stránku mentoringu vidí právě v tom mezifiremním přesahu, kdy si člověk má možnost rozšiřovat obzory. Slabinou dle slov Markéty nadřazeného může být neznalost prostředí firmy, čili některé diskuze mohou být prý nerelevantní, a tudíž možná i ztráta času.

V další části rozhovoru se nadřazený Markéty rozpovídal nad tématem příležitosti ke zlepšení mezifiremního mentoringu. „*Z toho co o mezifiremním mentoringu vím, mám pocit, že by si jednotliví mentoři zasloužili projít i koučingovým výcvikem. Mentoring a koučing jsou do jisté míry velmi podobné formy rozvoje, jejichž kombinace je podle mě pro tuto mezifiremní spolupráci ideální.*“ Tento manažer má pocit, že jednodenní školení mentoringu, které se mentorům na začátku dostalo, není dostačující pro to, aby mohli rozvíjet své svěřence. Nutno souhlasit, že ne každý člověk je nadaný k tomu, aby byl přirozeně dobrým mentorem. Rozvoj mentorů je určitě vhodný podnět k úvaze, a zdali formou koučingového výcviku či jiným způsobem je pak otázka na organizátory či koordinátory. Co se týká hrozeb mezifiremního mentoringu, tak stejně tak jako předchozí nadřazení, i Markétin nadřazený zmínil riziko, že by mentees mohli chtít firmu opustit. Důvodem by mohlo být případné zjištění, že „*jinde je to lepší*“.

Závěrem manažer odpovídal také na otázku, zdali mezifiremní mentoring byla forma rozvoje, která u Markéty viditelně přispěla k nějakému zlepšení. Bohužel její nadřazený nedokázal přesně pojmenovat konkrétní přínos, že by se například zlepšila v nějaké oblasti. Nicméně z toho, jak si Markéta mentora a schůzky s ním pochvalovala, usoudil, že na ni měl mentoring musel mít pozitivní vliv a to zejména z hlediska přínosu do života, nikoli pouze do práce.

Celkový pohled třetí skupiny výzkumného vzorku – nadřazených mentees se od celkového hodnocení samotných přímých účastníků mentoringu zásadně neliší. Naopak se všichni tři oslovení manažeři shodují, že se jedná o velmi zajímavou formu rozvoje.

Zajímavé byly zejména jejich odpovědi na téma slabých stránek, kterých identifikovali nejvíce ze všech oslovených skupin. Z jejich podnětů plyne, že mentoři mohou být pro

nadřízené mentees jistými konkurenty, jelikož jejich podřízení k nim vzhlíží a naslouchají jejich radám. V souvislosti s tím pak současně navrhuji, aby mentoři s nadřízenými navázali spolupráci a tím si zajistili alespoň určitou míru kontroly. Ta je však v této formě rozvoje nežádoucí, jelikož by tím byl porušen etický kodex, který deklaruje důvěrnost informací. Další příležitosti ke zlepšení mezifiremního mentoringu navržené touto skupinou manažerů (podmínění účasti mentees speciálními pravidly a rozvoj mentorů) jsou velmi zajímavé a dávají mi smysl s nimi dále pracovat.

Zcela nejzajímavější objev vychází z identifikovaných hrozeb mezifiremního mentoringu. Tyto podněty (mentor „headhuntuje“ mentees a mentee opustí vlastní firmu) korespondují s tím, co je uvedeno v teoretické části (2.2.4. Hrozby mezifiremního mentoringu), avšak ani skupina mentorů, ani mentees, toto nezmiňuje. Z toho vyplývá, že obavu z možné ztráty zaměstnance mají pouze jejich nadřízení a naopak přímí účastníci si toto vůbec nepřipouštějí.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dobrovolnost 2. Mentoring i pro top manažery 3. Možnost načerpat inspiraci v jiné firmě 4. Rozšíření obzorů 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mentorovi rady nemusí být vždy správné 2. Mentor je pro nadřízeného konkurence 3. Občasné nerelevantní diskuze plynoucí z neznalosti firmy
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mentor „headhuntuje“ mentees 2. Mentee opustí vlastní firmu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spolupráce mentora a nadřízeného 2. Účast mentees podmínit speciálními pravidly 3. Rozvoj mentorů

3.5 Závěrečné shrnutí – výsledná SWOT analýza

Po uskutečnění a zpracování všech jedenácti rozhovorů je možné jednotlivé názory všech oslovených zaměstnanců shrnout do jedné SWOT analýzy, která je jedním z očekávaných výstupů této diplomové práce.

Na první pohled je zcela evidentní, že mezifiremní mentoring je velmi oblíbená forma rozvoje, u které výrazně převažují pozitiva nad negativy. Z toho vyplývá, že investovaný čas do přípravy a realizace všech zainteresovaných byl smysluplný. Oblast silných stránek byla tou nejkonzistentnější ze všech, jelikož všechny tři skupiny oslovených vyzdvihovaly velmi podobné kvality, jen je vždy pojmenovávaly z toho svého úhlu pohledu. Celkově však nejvíce zazníval názor, že největším přínosem je právě ten mezifiremní rozměr, kdy mají jednotliví aktéři možnost nahlédnout jinam, na čas opustit svoji vlastní firemní kulturu. Z tohoto pohledu se praxe zcela shoduje s teorií, jelikož o tomto benefitu se zmiňuje i teoretická část (2.2.1 Silné stránky mezifiremního mentoringu). Asi nejzajímavější postřeh pramení

z rozdílného pohledu přímých účastníků mentoringu (mentorů a mentees) oproti těm nepřímým (nadřízení mentees) v oblasti vnímání druhé firmy. Mentoři a mentees vidí druhou firmu jako prostředí, kde se v podstatě řeší stejné problémy, jako u nich, naopak nadřízení mentees mají pocit, že druhá firma bude pro jejich svěřence jakýmsi lákadlem. Co z toho vyplývá? Možná by jen stačilo, aby si manažeři se svými podřízenými (mentees) o jejich rozvoji formou mezifiremního mentoringu více povídali. Zjistili by tak, že jejich obavy jsou zcela zbytečné, jelikož dle postřehů mentees ani ty jiné firmy nejsou ideální a naopak mají podobné problémy.

Slabiny má mezifiremní mentoring zejména z pohledu nadřízených mentees, kdy oni vnímají jako nevýhodu fakt, že mentoři neznají specifika prostředí odkud mentee pochází, tudíž jejich rady nemusí být správné. To je však podnět, který ani jeden z oslovených přímých účastníků nereflektoval. Z uvedených zjištění je evidentní, že pokud má někdo k mezifiremnímu mentoringu nějaké zásadnější výhrady, tak je to právě skupina nadřízených mentees. Proč tomu tak je, by se možná dalo vysvětlit tím, že na rozdíl od mentorů a mentees, nadřízeným není věnována prakticky žádná péče ze strany koordinátorů a oni tak mají na tuto formu rozvoje zkreslený pohled. Jistě by bylo vhodné, aby koordinátoři těmto manažerům důkladněji vysvětlovali celkový smysl a pokusili se jim vysvětlit, že to, co oni vnímají jako slabé stránky, ve skutečnosti není na místě.

Z realizovaných rozhovorů vyplývá, že mezifiremní mentoring má ještě několik oblastí, které by se mohly dále zdokonalovat. Je vidět, že se jedná o novou formu rozvoje a je tudíž třeba s výstupy této analýzy dále pracovat a tento zjištěný prostor pro zlepšení využít. Nejčastější podněty se týkaly nastavení neformálního prostředí již od úplného začátku (úvodního setkání) a dále pak četnosti networkingových setkání, kde by účastníci měli možnost se potkávat, sdílet zkušenosti či se nechat inspirovat některými zajímavými hosty. Stejně tak jako je uvedeno v teoretické části, další možnou příležitostí k rozvoji je práce s mentory. Přestože si o vlastní rozvoj řekl pouze jeden z oslovených mentorů, byla tím teorie potvrzena a možná by se tím koordinátoři měli do budoucna více zabývat. Naštěstí se nejedná o návrh ze strany mentees, nýbrž jejich nadřízených a mentorů. Pokud by sami mentees měli pocit, že mentoři potřebují posílit jejich mentorské dovednosti, zřejmě by to na ně nepůsobilo moc profesionálně a mohlo by to negativně ovlivnit celý mentoring.

Další časté téma pramenilo z nedostatečné motivace mentees. Velmi zajímavý nápad, jak se vyhnout účasti těchto málo motivovaných lidí byla vize výběrového programu. S tímto námětem se v teoretické části sice nesetkáváme, ale pakliže by účast byla podmíněna nějakým

výběrem, či by byla nastavena speciální pravidla, je pravda, že by to mohlo znamenat, že se do programu zapojí pouze lidé, kteří o vlastní rozvoj opravdu hodně stojí. V neposlední řadě byla díky rozhovorům s nadřízenými mentees identifikována velmi zajímavá příležitost ke zlepšení, a sice možnost jejich spolupráce s mentory. Přestože ani skupina mentorů, ani mentees s tímto nápadem nepřišli, možná, že by s tímto i oni mohli souhlasit. Nicméně důvod, proč zavést tuto spolupráci by se jistě lišil, jelikož z pohledu nadřízených mentees je k tomu motivuje nejspíš určitá forma dohledu či kontroly, z pohledu mentees či mentorů by se naopak pravděpodobně jednalo o doplnění zpětné vazby, s níž by v rámci rozvoje mohli oba aktéři dále pracovat.

Teoretická část práce zmiňuje jako jednu z možných hrozeb ztrátu zájmu (2.2.4 Hrozby mezifiremního mentoringu). Tento fakt do jisté míry reflektuje pouze skupina mentorů, kteří se zamýšleli nad možnou nedostatečnou motivací jejich mentees. Z toho vyplývá, že si samotní mentees nepřipouští, že by se něco takového mohlo stát. Každopádně tato hrozba je vnímána nejen v teoretické rovině, ale i v té praktické. Další hrozba uvedená v teoretické části byla přetahování zaměstnanců. I tento názor se v praxi potvrdil, avšak identifikován byl pouze skupinou nadřízených mentees. Je celkem zajímavé, že přímí účastníci si možnost headhuntingu nepřipouštějí. Asi nejzajímavějším faktem je, že jedna z hrozeb, kterou také uvádí teoretická část – ztráta know how, nebyla reflektována ani jednou z oslovených skupin. To je z mého pohledu tím největším překvapením. Proč tomu tak je však můžeme pouze spekulovat.

Výčet všech podnětů, které zmínili všichni oslovení zaměstnanci, je uveden v této závěrečné SWOT analýze.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ol style="list-style-type: none"> Možnost získat příklady dobré i nedobré praxe z jiných firem Zkušenosti uplatnitelné i v jiných společnostech AHA momenty – feedback od mentees na mentora Oboustranný rozvoj Možnost získat zpětnou vazbu na svoji práci a na svá rozhodnutí někým, kdo má nezaujatý 	<ol style="list-style-type: none"> Nejsou určeny hranice, kdy se mentoring dostává do příliš osobní roviny Jasnější noty pro začínající mentory na úvodním setkání – školení mentorů bylo málo obsáhlé, chyběly příklady dobré praxe Časové omezení mentoringu Mentorovi rady nemusí být vždy správné Mentor je pro nadřízeného konkurence Občasné nerelevantní diskuze plynoucí

<p>pohled na věc</p> <ol style="list-style-type: none"> Možnost vystoupit ze zajetých kolejí a vidět věci jinak Velké osobní obohacení Možnost vidět konkrétní problémy z většího nadhledu, s odstupem či z jiného úhlu V jiných společnostech se řeší obdobné problémy Přesah do nastavení nejen pracovních, ale i životních priorit Přináší možnosti rozšíření znalostí v konkrétním oboru, které vlastní firma nenabízí Možnost setkávat se s někým z jiné firemní kultury Neutrální prostředí Dobrovolnost Mentoring i pro top manažery Možnost načerpat inspiraci v jiné firmě Rozšíření obzorů 	<p>z neznalosti firmy</p>
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
<ol style="list-style-type: none"> Nedostatečná motivace jednotlivých účastníků Mentees jsou do programu vysláni svým nadřízeným či oddělením HR, nikoli vlastní iniciativou Neúčast na úvodním školení Mentee nedonese žádné téma Nevhodné spárování mentorů a mentees Mentor a mentee nejsou ze stejného města Mentor „headhuntuje“ mentees Mentee opustí vlastní firmu 	<ol style="list-style-type: none"> Tykání Brát mentoring více přátelsky, než formálně První setkání by nemělo být pracovní, ale pouze seznamovací Více networkingových aktivit Větší propagace do firem Výběrový program pro lidi co se doopravdy chtějí rozvíjet Zasílání inspirativních článků mentorům Teoretická základna a posílení mentorských dovedností začínajících mentorů Mentor by mohl být méně formální Prodloužit program mezifiremního mentoringu Mít možnost po skončení programu se přihlásit znovu, ale k jinému mentorovi zase z jiné firmy Spárovat lidi, kteří si sednou lidsky Zařadit mentoring mezi top priority pro dané období Četnost neformálních setkání s inspirativními speakery a větší rozpočet pro tyto akce Spolupráce mentora a nadřízeného Účast mentees podmínit speciálními pravidly Rozvoj mentorů

3.6 Návrhy na zlepšení mezifiremního mentoringu

Druhým očekávaným výstupem diplomové práce, respektive její výzkumné části je vlastní návrh na zlepšení současně nastaveného programu mezifiremního mentoringu. Vzhledem k tomu, že se jedná o stále ještě velmi novou rozvojovou aktivitu, výše uvedená výsledná SWOT dokazuje, že je na ní stále ještě co zlepšovat. Které z identifikovaných příležitostí k rozvoji má dle mého názoru smysl realizovat, jsou zmíněné právě zde.

Péče o nadřízené mentees před zahájením programu

Vzhledem k tomu, že právě skupina nadřízených mentees měla k mezifiremnímu mentoringu jisté výhrady, doporučila bych, aby se jí dostalo určité pozornosti. Nyní totiž nadřízení nejsou prakticky vůbec zapojeni a to je chyba. Je logické, že mají (nebo by alespoň měli mít) o rozvoj vlastních podřízených zájem. Tudíž bych navrhovala, aby koordinátoři dali nadřízeným nějakou roli a zároveň jim dostatečně vysvětlili pozitiva tohoto programu. Jejich role by mohla být například taková, že budou své svěřence zejména motivovat a projevovat o jejich iniciativu zájem tím, že budou dávat najevo svoji otevřenost k diskuzi, pokud by mentee chtěl nějaké poznatky z mentoringových setkání s ním prodiskutovat.

Spolupráce mentorů s nadřízenými mentees

Účelem by bylo doplnění zpětné vazby ze strany nadřízeného. Tato spolupráce by však měla fungovat ještě před zahájením jednotlivých (pracovních) schůzek mentora se svým mentem a současně po první (seznamovací) schůzce. Cílem by bylo, aby mentor nejprve zjistil (na první seznamovací schůzce) od menteeho, jaká jsou jeho očekávání a co bude předmětem jejich následujících setkání. Poté by se mentor ještě potkal s jeho nadřízeným, který by mentorovi poskytl zpětnou vazbu na svého podřízeného. Mentor by tak mohl získat zajímavé informace, které by mohly významně ovlivnit následující rozvoj. Důvod, proč bych nedoporučila setkávání mentora a nadřízeného dále v průběhu samotného mentoringu je ten, že by mohl být poměrně snadno porušen etický kodex, konkrétně důvěrnost informací.

Rozvoj mentorů

Nápad zasílat mentorům v průběhu mentoringu například nějaké inspirativní články, či jim nabízet individuální odborné konzultace mi připadá jako velmi dobrý nápad. Využít toho mohou ti mentoři, kteří s mentorováním například začínají, anebo například i ti, kteří o to zkrátka projeví zájem. Zodpovědnost za tuto formu rozvoje mentorů by pak měl mít organizátor.

Kritéria výběru mentees do mezifiremního mentoringu

Prakticky nejdůležitější podmínkou, aby mezifiremní mentoring dobře fungoval, je motivovanost mentees. Z toho důvodu bych se na to zaměřila již během nominace mentees do programu. Jak je možné ověřit, že motivace je dostatečná? Bohužel ne zcela snadno. Jedním z ukazatelů, že dotyčný je motivován, je přihlášení se do programu z vlastní iniciativy. Dalším ukazatelem by mohl být jeho dosavadní zájem o seberozvoj. Pokud se dosud účastnil i

několika jiných rozvojových aktivit a má zájem se dále posouvat, je to jistě dalším znakem, že by se mohlo jednat o motivovaného menteeho.

Věřím, že se jedná o návrhy, které by se daly bez větších problémů zrealizovat, a současně by mohly celý mezifiremní mentoring ještě více zatraktivnit. Další identifikované příležitosti ke zlepšení, jako jsou například četnost networkingových aktivit či větší propagace do firem, bych nechala na zvážení koordinátorů, zdali je vhodné je také do mezifiremního mentoringu zakomponovat.

4 Závěr

Diplomová práce na téma mezifiremní mentoring měla za cíl tuto formu rozvoje definovat, podrobně ji analyzovat a zhodnotit její přínos do konkrétní firmy. Takto nastavený cíl vyplýval zejména z toho důvodu, že se jedná (nebo možná jednalo) o dosud nepříliš známou rozvojovou aktivitu, která má dle mého názoru velký potenciál a mohla by se stát novým trendem ve firemním vzdělávání.

Teoretická část se soustředila na dílčí cíl, a sice definování a analyzování mezifiremního mentoringu. Nejprve jsem jej zasadila do kontextu mentoringu jako takového, kde jsem jej uvedla jako jednu z mnoha forem mentoringu. Dále jsem se vcelku důkladně věnovala jeho analyzování, které bylo založeno na SWOT analýze. Tudíž jsem z obdobné literatury načerpala, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, a také jaké jsou jeho příležitosti ke zlepšení či dokonce hrozby, kterým bychom se měli v praxi dále vyhýbat. Přestože díky této analýze je možné si na mezifiremní mentoring udělat nějaký názor, nestačí to však k tomu, aby i laický čtenář důkladně pochopil, o čem vlastně tato forma rozvoje je a jak vlastně probíhá. Z toho důvodu jsem dále do teoretické části zahrnula kapitoly zabývající se procesem, vymezením rolí jednotlivých účastníků, implementací do firemního vzdělávání či etikou. Věřím, že díky tak důkladnému popisu byl cíl definovat a analyzovat mezifiremní mentoring beze zbytku naplněn.

Praktická část měla tuto formu rozvoje zhodnotit a zjistit, jaký má přínos konkrétní společnosti. Za tímto účelem jsem vycházela z teorie a použila jsem totožný rámec SWOT analýzy, abych mohla i porovnat co říká odborná literatura a co praxe. Výsledkem byla pak ucelená analýza obsahující názory tří skupin oslovených (přímých i nepřímých) účastníků, které se v několika ohledech s teorií shodovali. Co se však týká přínosu konkrétní firmě, tak tím je jednoznačně možnost nahlédnout do jiné firemní kultury a inspirovat se v prostředí, které není nijak zatížené interním pohledem. Navíc je tento mezifiremní rozměr současně důvod, proč jej účastníci hodnotí jako přínosný jak pro vlastní osobu, tak pro firmu. Jinými slovy i cíl této části diplomové práce byl splněn.

Závěrem bych ráda zmínila, že nejen že cíl práce byl dosažen, ale současně jsem přinesla dle mého názoru zajímavý výstup práce v podobě návrhu, co by měli koordinátoři zvážit a do organizace mezifiremního mentoringu zakomponovat. Věřím, že by tato diplomová práce tudíž mohla být sama přínosná do praxe. Za velký úspěch by se pak případně dalo považovat, kdyby některý z těchto návrhů některá firma do programu zakomponovala.

5 Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

Česká asociace mentoringu [online]. Centrum dohody, 2015 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří, CINGL, Ondřej. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

ECKENWILER, Lisa A., COHN, Felicia G. *The Ethics of bioethics: Mapping the moral Landscape*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2007, 320 p. ISBN 0-8018-8612-0.

HOLDING, Gordon. *Introducing mentoring: a guide for mentors and organisers of mentoring schemes*. Balboa Press, 2012, 307 p. ISBN 978-1-4525-0355-4.

JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JERPI, Laura. *Face-to-Face vs. Virtual Mentoring*. In: *Chron* [online]. 2015, 2015-11-16 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://work.chron.com/facetoface-vs-virtual-mentoring-3464.html>

KREJČOVÁ, Lenka. *Psychologické aspekty vzdělávání dospívajících*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 226 s. ISBN 978-80-247-3474-3.

LOŠŤÁKOVÁ, Olga. *Co je mentoring? Jsem koučem nebo mentorem?* [online]. [cit. 2015-06-14]. Dostupné z: <http://www.andragogika.info/blog/co-je-mentoring-jsem-koucem-nebo-mentorem>

MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 115 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 176 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4336-3.

MEGGINSON, David. *Mentoring in action: a practical guide*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, 267 p. ISBN 0749444967.

NAKAMURA, Jeanne, SHERNOFF, David J., HOOKERS, Charles H. *Good Mentoring: Fostering Excellent Practise in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009, 303 p. ISBN 9780470189634.

OWEN, Hilarie. *The complete guide to mentoring: how to design, implement and evaluate effective mentoring programmes*. Philadelphia: Kogan Page, 2011, ix, 148 p. ISBN 0749461144.

PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, PRAUSOVÁ, Ilona, ŠTĚPÁNEK, Zdeněk. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, 152 s. ISBN 978-80-262-0625-5.

PHILLIPS-JONES, Linda. *Distance Mentoring*. In: *The mentoring group* [online]. 2003, 2015-11-16 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: http://www.mentoringgroup.com/html/articles/idea_8.html

Prospěl by vám reverzní mentoring? In: *Management news* [online]. 6. 6. 2012 [cit. 2015-11-16]. ISSN 2464-5192. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/prospel-by-vam-reverzni-mentoring-id-1634260>

SHEA, Grodon F. *Mentoring: How to develop successful mentor behaviour*. Third edition. Axzo Press, 2002, s. 100.


THOMSON, Peninah; Tom LLOYD. *Women and the new business leadership*. New York, NY: Palgrave Macmillan, 2011, xxvii, 180 p. ISBN 9780230271548.

VETEŠKA, Jaroslav. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2013, 167 s. ISBN 978-80-905460-0-4.

WILLIAMS, Pat L.. *Developing 21st century in small business leaders through formal mentoring*. Capella University, March 2008, 73 p.

6 Seznam příloh

Příloha 1 – Etický kodex iniciativy Together to Grow



KODEX MENTORINGU TOGETHER TO GROW

„Prostřednictvím iniciativy Together to Grow podporujeme nové možnosti rozvoje zaměstnanců a sdílení zkušeností napříč společnostmi formou mentoringu. Tím otevíráme prostor pro nové myšlenky, pohledy a inspirace.“

ČSOB, CISCO, Clearstream Operations Prague - Deutsche Börse, Coca Cola, IBM, Junior Achievement Czech Republic, Nutricia - člen skupiny Danone, Raiffeisenbank, RWE Česká republika, Telefónica O2 Czech Republic

K ČEMU SLOUŽÍ TENTO ETICKÝ KODEX?

Tento Etický kodex stanovuje hlavní principy, které se mentor a mentorovaný zavazuje dodržovat a respektovat.


O ČEM MENTOROVÁNÍ JE.....

Mentorování je předávání znalostí a zkušeností formou neformálních rozhovorů v průběhu předem definovaného časového úseku.

CO MENTOROVÁNÍ PŘINÁŠÍ

- Podporuje nové nápady pro osobní a profesní rozvoj
- Napomáhá zlepšit nejen pracovní dovednosti, orientaci v organizaci
- Rozvíjí vlastní potenciál
- Rozšiřuje sociální kontakty

„Mentor a mentorovaný jsou v mentoringu rovnocennými partnery.“



KODEX MENTORA

- 1) Při svém jednání a přístupu **respektuji** lidskou důstojnost, jedinečnost každého člověka, beru na vědomí veškeré odlišnosti a nabízím všem stejné šance a příležitosti. Jednám tak, abych svým jednáním v žádném případě nepoškodil/a nikoho, kdo je do procesu mezifirmního mentorování zapojen.
- 2) Jsem si **vědom/a svých schopností** a možností, rozpoznám, kdy a jak je možné své kompetence vhodně posilovat a kdy je nezbytné odkázat klienta na zkušenějšího kouče či mentora, případně jiného odborníka.
- 3) Přijmu jen takovou zakázku na mentorování, která **odpovídá mým zkušenostem a znalostem** vzhledem k potřebám mentorovaného.
- 4) S veškerými informacemi získanými od mentorovaného nakládám na nejvyšší úrovni **důvěrnosti** v průběhu i po skončení procesu. Výjimkou jsou pouze informace, k jejichž zveřejnění mi dá mentorovaný výslovný souhlas anebo informace charakteru, který zakládá zákonnou povinnost ohlášení. **Nezneužiji důvěry** mentorovaného.
- 5) V případě střetu zájmů ať už profesního či osobního charakteru, který se ve vztahu s mentorovaným vyskytne, se zachovám tak, aby **nedošlo k újmě** na straně mentorovaného či zaměstnavatele (mého nebo zaměstnavatele mentorovaného).
- 6) Žádným způsobem (finančně, sexuálně, pracovní – včetně nabídky zaměstnání ve společnosti, kde působím) nevyužiji a **nezneužiji vztahu** s mentorovaným.
- 7) Plně respektuji **právo** mentorovaného **mentoringový vztah** kdykoli **ukončit** v souladu s podmínkami kontraktu. Navíc budu věnovat pozornost signálům, že pro mentorovaného není mentoringový vztah vyhovující či nadále přínosný.
- 8) Nikdy **nebudu vydávat názory**, výsledky a úspěchy práce svého mentorovaného **za své vlastní**.
- 9) **Nebudu vytvářet falešná očekávání** od mentorování nad rámec toho, co můžu reálně mentorovanému přinést.
- 10) **Zavazuji se dodržovat tento Kodex** a mentorovat v souladu s ním. Zavazuji se od procesu mentorování odstoupit, pokud tento Kodex poruším.

Datum a podpis:

KODEX MENTOROVANÉHO

- 1) Při svém jednání a přístupu **respektuji** lidskou důstojnost, jedinečnost každého člověka, beru na vědomí veškeré odlišnosti a nabízím všem stejné šance a příležitosti. Jednám tak, abych svým jednáním v žádném případě nepoškodil nikoho, kdo je v procesu mezifirmního mentorování zapojen.
- 2) Jsem si vědom/a toho, že **nesu** za proces mentorování **spoluzodpovědnost**. Zodpovídám za to, že kontrakt bude uzavřen realisticky a v souladu s mými potřebami.
- 3) Při svém jednání v rámci mentorování **nezneužiji** nijak tohoto **vztahu** – ani po stránce osobní, ani po stránce profesní.
- 4) Včas a vhodným způsobem dám najevo, že mentorování není pro mne přínosné a navrhu konstruktivní řešení. Pokud nebudu spokojen/a se svým mentorem, **mám právo** od mentorování **odstoupit** v souladu s podmínkami kontraktu.
- 5) S veškerými informacemi získanými od mentora nakládám na nejvyšší úrovni **důvěrnosti** v průběhu i po skončení procesu. Výjimkou jsou pouze informace, k jejichž zveřejnění mi dá mentor výslovný souhlas anebo informace charakteru. **Nezneužiji důvěry** mentora.
- 6) V případě střetu zájmů ať už profesního či osobního charakteru, který se ve vztahu s mentorem vyskytne, se zachovám tak, aby **nedošlo k újmě** na straně mentora či zaměstnavatele (mého nebo zaměstnavatele mentora).
- 7) Žádným způsobem (finančně, sexuálně, pracovní – včetně nabídky zaměstnání ve společnosti, kde působím nebo působí můj mentor) **nevyužiji a nezneužiji vztahu** s mentorem.
- 8) Nikdy nebudu vydávat názory, **výsledky a úspěchy** práce svého mentora **za své vlastní**.
- 9) **Zavazuji se dodržovat tento Kodex** a být v souladu s ním. Zavazuji se odstoupit od procesu mentorování, pokud tento Kodex poruším.



Datum a podpis: